PHIL RADFORD

Dacă vrei să fii eficient în conducerea unei corporații, citește neapărat această carte.

FRANÇOIS HISQUIN

Mark Horstman a făcut din management ceva extrem de simplu și de pragmatic.

MARC GRAINGER

Această carte oferă îndrumări neprețuite, practice, pentru toți managerii.

mark horstman

005
H81

II 200.642
BCU IAȘI

managerul eficient

CURTEA VECHE PUBLISHING

COLECȚIA CĂRȚI CHEIE

191

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Cărțile acestea
sunt lecții de viață.

Pentru noi toți.

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

MANAGERUL EFICIENT

CURTEA VECHE PUBLISHING
București, 2017

BCUIAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

MARK HORSTMAN este cofondator și managing partner la Manager Tools LLC, producătorul podcastului de business numărul 1 în lume, Manager Tools, care a fost descărcat de peste 250 de milioane de ori. Instrumentul oferă coaching și formare pentru manageri, cadre de conducere și organizații, în vederea optimizării eficacității acestora. A primit de trei ori premiul „Business Podcast of the Year".

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

005
H81

MARK HORSTMAN
Cofondator Manager Tools

772573

MANAGERUL EFICIENT

Traducere din engleză de
NICOLETA DASCĂLU

0 000010 66865 BCU IAȘI

ACU

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CURTEA VECHE

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României
HORSTMAN, MARK
Managerul eficient / Mark Horstman ; trad. din engleză de Nicoleta Dascălu. — București : Curtea Veche Publishing, 2017
Index
ISBN 978-606-588-972-9

I. Dascălu, Nicoleta (trad.)

005

Editor: Grigore Arsene
Redactor: Diana Simionescu
Tehnoredactor: Irinel Niculae

CURTEA VECHE PUBLISHING

str. Aurel Vlaicu nr. 35, București, 020091
tel.: 021 260 22 87, 0744 55 47 63
fax: 021 223 16 88
distribuție: 021 222 25 36
e-mail: redactie@curteaveche.ro
internet: www.curteaveche.ro

MARK HORSTMAN
THE EFFECTIVE MANAGER
Copyright © 2016 by the Manager Tores Publishing LLC.
All rights reserved. This translation published under licence with the original publischer John Wiley & Sons, Inc.

© CURTEA VECHE PUBLISHING, 2016
pentru prezenta versiune în limba română

ISBN 978-606-588-972-9

11 OCT. 2017
B.C.U. „M. EMINESCU" IAȘI

Aceasta este ceea ce le spun prietenilor mei

Dedicată soției mele, Rhonda, și
minunaților noștri copii:
Kate, Travis, Ashley, Courtney, Drake,
Christopher și Jaggars

Din partea lui Mike Auzenne, cofondator
la Manager Tools, și a excelentei noastre
echipe de profesioniști de la Manager Tools

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

INTRODUCERE

Cui i se adresează cartea de față, despre ce este vorba și de ce am scris-o

Dacă ești manager, această carte a fost scrisă pentru tine. Dacă vreodată ți-a fost greu să-ți conduci echipa sau dacă te-ai întrebat cum să rezolvi o situație complicată, această carte este pentru tine. Dacă, uneori, oamenii care activează în zona managementului (și exact despre asta e vorba aici) ți se par dificili, atunci această carte este *în mod evident* pentru tine.

Să lămurim un aspect: lucrarea de față nu se referă la „management" așa cum este el prezentat în majoritatea publicațiilor de business. Pentru acestea, „management" înseamnă idei organizaționale măreție privind strategii, finanțe, schimbări structurale. Dacă te uiți rapid pe secțiunea de management din *Wall Street Journal*, vei descoperi articole pe astfel de teme. Dar cartea mea nu este despre asta. Sincer, dacă te numeri printre managerii din prima linie, fiind poate chiar director, nu ai nevoie să știi multe lucruri despre un asemenea tip de „management". Ceea ce trebuie să știi este cum să-ți conduci oamenii. Dacă faci parte din această categorie, atunci cartea este pentru tine.

Într-adevăr, volumul pe care îl ții în mână vorbește despre managementul oamenilor. Despre cum să obții maximumul de la subordonații direcți din motive întemeiate: *cei mai mulți manageri sunt foarte slabi la această componentă a muncii lor, care este totuși cel mai valoros lucru pe care îl au de făcut în postura de conducător.*

Cam trist, nu-i așa? Majoritatea managerilor sunt foarte nepricepuți exact în cel mai important punct al activității lor: obținerea performanței maxime de la oamenii pe care îi conduc.

Totuși, într-un fel, nu trebuie să ne mire că lucrurile stau așa. Mulți cred că absolvirea unui Master of Business Administration (MBA) îi va face automat manageri. Dar programele MBA nu includ suficiente informații despre managementul oamenilor. Unul dintre motive este că numeroși profesori nu au condus niciodată un grup de persoane cu responsabilități privitoare la rezultatele muncii lor. În plus, e dificil să încadrezi oamenii în modele conceptualizate bine definite, care pot fi analizate și măsurate. Oamenii se comportă haotic.

Sute, dacă nu mii de manageri își descriu astfel „trainingul": *M-au promovat, însă nu mi-au spus nimic referitor la ceea ce am de făcut sau cum anume ar trebui să procedez; pur și simplu, mi-au dat o echipă și mi-au urat succes.*

Un proaspăt manager alături de care am lucrat cu ani în urmă la o mare firmă mi-a mărturisit că, în ziua când a fost promovat, șeful lui i-a înmânat un teanc de dosare privitoare la membrii echipei pe care urma să o coordoneze, i-a indicat un colț al clădirii de birouri și i-a spus: „Echipa ta e acolo, lângă fereastră."

E năucitor. Dar există și o parte bună: *nu ești singurul care trece prin asta.* Sentimentul pe care îl ai, cum că alții știu ce au de făcut, iar tu nu, este o percepție greșită. *Nici ceilalți, în marea lor majoritate, nu știu ce fac.*

Așadar, ia o pauză! Relaxează-te! Ți s-a încredințat o sarcină grea și nu ai fost pregătit în detaliu pentru asta. Iată motivul pentru care am scris *Managerul eficient.*

Cartea mea cuprinde doar sfaturi practice. În general, nu îți voi spune „cum să fii", sau „la ce să te gândești", sau „ce atitudine să ai". După 25 de ani de coaching pentru manageri, o anumită parte din mine nu este foarte interesată de atitudinea pe care o ai, deoarece atitudinea, oricare ar fi ea, nu va schimba rezultatele. Singurul lucru care va schimba rezultatele constă în a schimba CEEA CE FACI TU.

Cu mulți ani în urmă, un prim-vicepreședinte m-a rugat să fac coaching cu Paul, unul dintre membrii-cheie ai echipei lui. Mi-a spus că acesta (Paul era vicepreședinte și direct subordonat lui) era strălucitor și avea aproape toate calitățile necesare pentru a deveni un manager de mare anvergură. Din păcate, în comparație cu colegii lui, era îngrozitor când trebuia să facă prezentări de specialitate și, cum acestea aveau loc frecvent, Paul nu ar fi reușit niciodată să avanseze în ierarhie. În plus, în postura de vorbitor era atât de emotiv, încât participanții la prezentările lui făceau eforturi supraomenești ca să nu iasă din sală.

L-am rugat pe Paul să facă o prezentare doar pentru mine. Da, era extrem de emoționat. Nu părea să aibă vreo șansă de a avansa pe linie profesională. Chiar îmi amintesc că m-a mirat faptul că reușise să ajungă atât de sus. (Șeful lui îl susținuse din plin și, sincer, probabil că fusese o mișcare bună, oricât de nepotrivit se părea ar fi Paul.)

B.C.U. „M. EMINESCU" IAȘI

Bănuiesc că aș fi putut să angajez un specialist în hipnoză sau aș fi putut juca rolul unui terapeut, încercând să „înțeleg" starea psihică a lui Paul. Dar, în realitate, nu-mi păsa foarte tare de trăirile lui. Ceea ce mă interesa era *ce făcea* ca să determine publicul să creadă că era emoționat. Dacă aș fi reușit să îl ajut să elimine toate comportamentele care, din punctul de vedere al celor din sală, produceau „emoție", atunci totul ar fi fost în ordine.

Probabil că această atitudine este puțin surprinzătoare. Dar hai să facem un exercițiu de imaginație. Să presupunem că, în săptămâna următoare, Paul face o prezentare extraordinară în fața echipei de manageri seniori. Nicio greșeală, nicio pauză lungă și stânjenitoare, nicio bâlbâială, niciun moment de panică, niciun singur „ăăăăă" sau „aaahhh".

În mod sigur, șeful lui Paul ar gândi: „Ce succes!" Ba chiar i-ar spune lui Paul: „Ai izbutit! Nu ai mai fost emoționat!"

Dar îți pot spune și ce ar zice Paul: „Dimpotrivă. Am avut emoții atât de mari, încât aproape că mi-a venit să vomit înainte de prezentare."

Înțelegi? Publicul nu reacționează la emoțiile vorbitorului. Cei din public reacționează la *comportamentele pe care le văd sau le aud și pe care le atribuie emoției.* Dacă Paul este emoționat, dar nu se poartă ca și cum ar fi, oare publicul îi sesizează starea? Firește că nu. Va crede că e un tip sigur pe el.

Să presupunem că Paul *nu* ar fi emoționat, însă ar face toate lucrurile pe care le face o persoană emoționată. Ce ar crede publicul? Că este un ins tensionat, inhibat, nesigur pe el. La nivel de directori executivi, asta echivalează cu... sărutul morții.

Succesul la locul de muncă e strâns legat de *ceea ce faci* — propriul comportament te definește. În rest, aproape nimic nu contează. Ei bine, despre asta discutăm în *Managerul eficient.*

Despre Manager Tools

Firma al cărei cofondator sunt alături de minunatul meu partener de afaceri Michael Auzenne este o companie de consultanță în management. Facem coaching pentru manageri și personal cu funcții executive din toată lumea. În 2016, au fost programate sesiuni de training (pe durata unei zile întregi) pentru mai bine de 10 000 de manageri din corporații de pe tot globul pentru care lucrăm. De asemenea, găzduim conferințe de training, oriunde pe mapamond, în cadrul cărora sunt formați individual manageri. Avem programate să susținem peste 100 de conferințe de training numai în 2016.

Totuși, dacă firma ta nu dispune de mijloacele necesare pentru a te trimite la training (facem o reducere dacă intenționezi să îți plătești singur cursul), *absolut toate sfaturile din cartea de față sunt disponibile gratuit în podcastul nostru, Manager Tools.* Acesta poate fi găsit pe iTunes și pe site-ul www.manager-tools.com.

Podcastul este gratuit, întrucât misiunea firmei noastre constă în eficientizarea activității oricărui manager din lume, iar unii dintre ei poate că nu își permit să cumpere această carte.

Din când în când, te voi încuraja să vizitezi website-ul nostru pentru mai multe îndrumări. Nu pot include aici toate podcasturile — în momentul publicării acestei lucrări sunt aproape 1 000. De-a lungul cărții vei găsi cazuri în care

am indicat: *There's a Cast for That™*. Pe site există link-uri către alte fragmente gratuite din podcasturile despre care am vorbit deja.

Îți recomand să vizitezi www.manager-tools.com, ca să înveți cât mai multe lucruri. Dă click pe *There's a Cast for That™*, din dreapta-sus a paginii noastre principale, pentru a vedea lista completă a podcasturilor citate în *Managerul eficient*.

O notă cu privire la date

În ultimii 25 de ani, am cercetat diferite comportamente și instrumente manageriale pentru a vedea care funcționează și care nu. Am detestat situațiile în care trainingul de manager pe care l-am urmat sau cărțile pe care le-am citit abundau în părerile cuiva ori enunțau o idee, după care inserau câteva povestioare amuzante pentru a susține poziția persoanei în cauză. La Manager Tools ne place să spunem că anecdotele nu țin loc de date concrete.

Am testat și am cizelat cele patru recomandări de bază pe care le oferim în această carte. Am ținut sub observație peste 91 000 de manageri, în momente diferite, pentru a înregistra comportamente, reacții și rezultate diferite.

În numeroase teste, am monitorizat rezultatele și retenția managerilor atât în grupul testat, cât și într-un grup de control, rămas neschimbat, în special pentru Cele mai eficiente patru comportamente. De asemenea, am supus probelor majoritatea *expresiilor* pe care te sfătuim să le folosești. De pildă, testele noastre indică o mică diferență în răspunsuri atunci când utilizezi: „Vă rog, vreți să...?" și „Vreți să...?" Astfel că recomandăm întrebuințarea lui: „Vă rog, vreți să...?"

Acestea fiind spuse, nicio cercetare nu poate să indice în mod exhaustiv cum vor fi afectate rezultatele, retenția sau relațiile unui manager de instrumentele pe care le recomandăm. Fiecare situație este diferită. Adeseori, chiar asta ne explică mulți dintre managerii care vin la noi pentru ajutor: „Situația mea e specială/diferită/unică." Aproape întotdeauna, aceasta nu este nicidecum diferită. Dar, având în vedere că există o mică probabilitate ca situația unui manager să fie unică, vom face următoarea afirmație: „Sfaturile noastre sunt valabile pentru 90% dintre manageri, 90% din timp." Este posibil ca tu să te afli într-o situație specială, dar eu unul mă îndoiesc de asta.

O notă despre gen

Vei observa că, de-a lungul cărții, voi folosi genuri diferite pentru manageri — uneori genul masculin, alteori feminin. Toate materialele de la Manager Tools — sfaturile audio din podcasturi și toate „notițele" — utilizează în mod aproape egal exemple implicând ambele sexe. (Dacă ești bărbat și ți se pare că predomină exemplele cu femei, asta spune mai multe despre prejudecățile tale decât despre exemplele noastre.)

Motivul pentru care am utilizat în carte genuri diferite este că toate datele pe care le deținem indică faptul că bărbații și femeile pot fi manageri la fel de buni și, prin urmare, conducători la fel de valoroși. Dacă ești o femeie manager, ne bucurăm că citești această carte, iar noi suntem aici să te ajutăm.

Și, acum, hai să vedem de ce ai nevoie pentru a fi un manager bun și *cum să faci asta.*

1

Ce înseamnă un manager eficient?

Se vorbește mult despre ce anume poate fi numit un management bun. Când un individ îți spune că știe să fie manager sau de ce e nevoie pentru a-i conduce pe alții, întreabă-l: „Cum măsori ce este sau ce face un manager bun?" Dacă nu primești un răspuns clar (precum cele menționate de mine mai jos), atunci nu lua afirmația foarte în serios.

Bănuiesc că ai întâlnit și manageri buni, și manageri slabi. Ce îi face să fie astfel? Ceea ce întreprind? Modul în care gândesc? Personalitatea lor? Ceea ce simt? Școala pe care au absolvit-o?

Gândește-te un minut la asta: *Cum știi că anumiți oameni sunt manageri buni? Care este definiția managerului bun?*

Atunci când punem aceste întrebări la conferințele „Effective Manager" (Managerul eficient), primim tot felul de răspunsuri, cum ar fi:

- Subalternii lor îi plac.
- Comunică mult.
- Sunt deștepți.
- LE PASĂ.
- Ascultă atent.
- Sunt respectați.

Toate acestea sunt încercări de răspuns meritorii, și totuși incorecte.

Să presupunem că există un manager care îți este subordonat direct și care a făcut sau a avut parte de toate cele de mai sus, doar că, în ultimii trei ani, *nu a atins niciunul dintre obiectivele pe care i le-a stabilit organizația.* L-ai descrie ca fiind un manager bun? Desigur că nu!

Prima ta responsabilitate ca manager: să obții rezultate

Poate că acesta reprezintă cel mai important concept referitor la poziția de manager. Prima ta responsabilitate NU este față de echipa din subordine. NU este față de subalternii tăi. NU ei trebuie să fie principala ta grijă.

Principala ta responsabilitate constă în obținerea acelor rezultate pe care organizația le așteaptă de la tine. Indiferent că ești manager de vânzări și trebuie „să atingi cifrele", sau manager financiar și trebuie să pregătești rapoartele trimestriale, sau manager de proiect și trebuie să obții rezultate într-un anumit interval de timp, în cadrul unui anumit buget și conform unui obiectiv anume, faptul care contează cu adevărat este să faci ceea ce așteaptă compania să faci.

În cazul a numeroși manageri, acest lucru ridică o problemă. Probabil că nu ești în stare să numești primele cinci rezultate importante pe care trebuie să le obții în acest an pentru companie. Mai mult ca sigur, nu poți enumera — *cu ușurință* — lucrurile-cheie pentru care ești responsabil. Eventual, ai fi capabil să afirmi: „Șeful meu vrea să mă concentrez pe următoarele domenii", dar asta nu e de ajuns. Nu poți cuantifica exact ce se așteaptă de la tine.

Cam singura modalitate de a fi lămurit în privința responsabilităților tale este să ai obiective cuantificate în cifre și

procente: „O creştere săptămânală a calităţii apelurilor cu 92%"; „Obţinerea a 1,6 milioane din vânzări"; „Menţinerea marjei brute standard peste 38%"; „Reducerea cumulativă, an de an, cu 2,7% a pierderilor cauzate de transport". (Dacă lipsa unor astfel de obiective te frustrează sau te îngrijorează, poate crezi că toţi ceilalţi *au* obiective clare. Nu-ţi face griji: probabil că nici ei n-au.)

Atunci când nu ai responsabilităţi bine definite, problema e că nu poţi face alegeri inteligente cu privire la obiectivul asupra căruia să te concentrezi. Începi să simţi că „totul este important". Începi să-ţi dai silinţa „să faci totul". Evident, nu poţi — şi probabil că deja ştii asta, deoarece lucrezi peste program şi nu termini niciodată ce ţi-ai propus. Oricum, nu eşti singurul în situaţia asta.

Dacă nu-ţi poţi enumera rapid obiectivele, reţine că trebuie să mergi cât mai curând la şefa ta. Întreab-o: „Ce rezultate aşteptaţi de la mine?", „După ce criterii îmi veţi estima activitatea?", „Care sunt standardele, obiectiv vorbind?", „Care sunt elementele subiective pe care le luaţi în calcul atunci când mă evaluaţi?" (Dacă vrei mai multe detalii despre modul de a purta această conversaţie, studiază *There's a Cast for That*™.)

Ia notiţe, întoarce-te la biroul tău şi gândeşte-te ce acţiuni vei întreprinde pentru a obţine acele rezultate.

Mulţi manageri se tem de o astfel de conversaţie. Tiparul de gândire este următorul: „Dacă nu există unităţi de măsură, atunci ei nu au o armă pe care s-o folosească împotriva mea." Dar acest tip de judecată funcţionează pe termen scurt. Întotdeauna există unităţi de măsură. Dacă nu le cunoşti, poate că sunt folosite împotriva ta chiar în acest moment. Şeful tău te evaluează în mod discret şi subiectiv.

OK, deci prioritatea o constituie rezultatele. Managerii care obțin rezultate extraordinare au cariere mai strălucite decât cei ale căror realizări sunt de nivel mediu. Nu este exclus ca simpla lectură a acestei afirmații să te enerveze puțin, deoarece există o mare probabilitate să fi întâlnit cel puțin un manager care obține rezultate excelente, descurcându-se de minune, *și pe care îl deteşti*. Există mulți manageri care pun rezultatele mai presus de orice și prin asta își justifică toate gesturile la care recurg. Există inclusiv domenii — și mă gândesc acum la Wall Street — care tolerează astfel de atitudini din partea managerilor. Când, pentru manageri, rezultatele justifică mijloacele, subordonații acestora nu au parte de un trai prea fericit.

Concentrarea *exclusiv* pe rezultate duce foarte frecvent la abuzuri față de angajați. Mișcarea muncitorilor din întreaga lume — organizarea în sindicate — s-a născut la scurtă vreme după... management. Dacă managerilor li se spunea: „Obțineți neapărat rezultate!", ei asta făceau, cu prețul sănătății și al siguranței angajaților. Așa că, foarte curând, lucrătorii de rând și-au unit forțele.

A doua responsabilitate a ta ca manager: să îți păstrezi oamenii

Când evaluează un manager, organizațiile moderne din zilele noastre care sunt conduse în mod eficient măsoară și *retenția* angajaților, pe lângă rezultatele obținute. Aceasta se dorește a fi o frână în calea concentrării exclusive pe rezultate. Companiile vor să se asigure că membrii echipei respectivului manager nu au de gând să părăsească firma.

Înlocuirea angajaților este costisitoare. Plecarea unui angajat presupune mai multă muncă decât se planificase inițial, consum de timp și de bani pentru interviuri sau

concursuri, probabila necesitate de a-i oferi înlocuitorului o remunerație mai mare, pierdere de timp și resurse pentru formarea noului salariat, nemaivorbind de costul productivității scăzute a proaspătului angajat până când ajunge la calitatea și cantitatea muncii prestate de către cel care a părăsit firma.

Pentru managerul din zilele noastre, așadar, nu este suficient să obțină rezultate.

Definiția managerului eficient: persoana care obține rezultate și își păstrează oamenii

În cele mai importante companii din lume, când directorii se strâng pentru a evalua performanțele managerilor lor, în centrul discuției se află întotdeauna rezultatele personale și retenția angajaților. Când se vorbește despre cine e cel mai bun, cine merită o promovare, cine este „pregătit acum" sau cine va fi „următorul pregătit" pentru a avansa în ierarhie, aceste două unități de măsură revin iar și iar: *Cât de bine și-a făcut treaba acest manager, judecând după rezultate? Și-a menținut echipa completă?*

Dacă vrei să fii un manager eficient și dacă vrei să îți maximizezi siguranța locului de muncă (și, aș adăuga, satisfacția profesională), e necesar să corespunzi celor două cerințe. Trebuie să știi cum anume sunt evaluate în organizația ta (de obicei, rezultatele sunt apreciate de șeful direct) și trebuie să alegi să îți petreci timpul cu activități care duc la înfăptuirea lor.

Care sunt lucrurile, cu cel mai mare potențial de a conduce la atingerea acestor țeluri, pe care le poți FACE?

2

Cele patru comportamente esențiale

NOTA AUTORULUI: Dacă nu vrei să înveți principiile fundamentale ale recomandărilor mele și crezi că ești gata să plonjezi direct în chestiunile care țin de ce și cum trebuie să faci, poți sări peste capitolul de față, ca și peste următorul, trecând direct la capitolul 4, „Cunoaște-ți oamenii: întâlnirile unu-la-unu". Nu recomand această abordare, dar, dacă ești nerăbdător să mergi mai rapid, ești liber să procedezi astfel!

Când cofondatorul firmei Manager Tools, Mike Auzenne, și cu mine ne-am început carierele de manageri, ni se spuseseră foarte puține lucruri despre modul de a-i conduce pe alții. Ne-am străduit din greu să învățăm ce trebuie să facem, probabil la fel cum încerci și tu acum. Nu știam că, practic, există patru lucruri pe care managerii excelenți le fac mai bine decât managerii mediocri și cei slabi. Odată ce am înțeles aceste patru aspecte, am decis să fondăm Manager Tools, astfel încât managerii să nu mai fie nevoiți să le învețe chinuindu-se, așa cum am pățit noi.

Cele patru comportamente esențiale pe care le aplică un manager eficient pentru a obține rezultatele dorite și a-i păstra pe membrii echipei sunt următoarele:

1. Cunoaște-ți oamenii.
2. Comunică referitor la performanță.

3. Cere mai mult.
4. Deleagă sarcini.

Aproape întotdeauna, managerii care obțin rezultate și își păstrează oamenii fac aceste patru lucruri mult mai bine decât alți manageri. (Spun „aproape întotdeauna" deoarece există și excepții. Dacă ai fost înzestrat cu o inteligență extraordinară — la nivelul unui Bill Gates, Andy Bechtolsheim, Warren Buffett sau Mike Morrisroe —, probabil reușești doar pentru că ești mai deștept decât toți ceilalți. Dar, hei, poate că nu ești chiar într-atât de isteț! În mod sigur, Mike și cu mine nu suntem.)

Primul comportament esențial: cunoaște-ți oamenii

Toate datele strânse de-a lungul anilor indică faptul că lucrul cel mai important (și eficient) pe care îl poți întreprinde ca manager pentru a-ți îmbunătăți performanța și a crește retenția angajaților este să petreci timp încercând să afli punctele forte și punctele slabe ale subordonaților tăi direcți. Managerii care se pricep să obțină randamentul maxim de la *fiecare membru al echipei în parte* au rezultate considerabil mai bune decât cei care nu știu asta. Modalitatea cea mai eficace de a-ți cunoaște oamenii constă în a-ți face răgaz pentru a comunica regulat cu ei.

În ciuda faptului că responsabilitatea ta principală o reprezintă obținerea de rezultate, cel mai important lucru pe care îl poți face *nu este* să întocmești strategii, să delegi sarcini, să planifici resurse sau să analizezi priorități. Cel mai important este să-i cunoști pe angajații care au abilitățile necesare și care vor face efectiv munca.

Trebuie precizat că un manager poate crește performanța *pe termen scurt* într-un mod eficient folosindu-și puterea

dată de funcția sa, amenințând și așteptând supunere de la subalterni. Dar, de vreme ce și retenția angajaților reprezintă un obiectiv, această metodă își va arăta curând limitele.

Datele adunate de-a lungul anilor arată că, în general, un manager care își cunoaște membrii echipei cu o deviație standard mai bine decât managerul mediu ***obține rezultate care sunt cu două deviații standard mai bune*** *decât rezultatele managerului mediu.*

De ce crezi că se întâmplă așa? Gândește-te preț de o clipă la relația pe care o ai cu managerul tău direct. Îți dorești ca acesta „să se poarte cu tine la fel cum se poartă cu toți ceilalți"? Atunci, poate că nu ai nevoie să afli nimic despre subordonații tăi. Totuși, cred că nu îți dorești asta. Dacă ești un angajat cu rezultate excelente, cum te-ai simți să știi că ești tratat la fel ca membrul cel mai slab al echipei? Iar în cazul în care ai fi un angajat cu rezultate modeste, oare ai vrea să primești sarcinile suplimentare care îi sunt încredințate colegului mai performant? Probabil că nu.

Fiecare om de pe planetă așteaptă și merită să fie tratat ca un individ diferit de ceilalți. Din păcate, ceea ce facem mai toți, atunci când devenim manageri (și eu am căzut în capcana asta la începutul carierei mele), este *să îi conducem pe ceilalți așa cum ne-am dori să fim noi conduși.* Este un soi de „Regulă de aur" a managerilor lipsiți de experiență. Să le faci subalternilor ceea ce ți-ai dori să îți facă ție șeful dacă ai fi unul dintre ei.

Acest tip de management poate funcționa (într-o oarecare măsură) în cazul oamenilor care seamănă mult cu tine. Poate că în momentul de față ai ajuns manager în domeniul dezvoltării de software și coordonezi alți dezvoltatori. Există mari șanse ca o bună parte din echipă să semene

cu tine. Dacă ai fost reprezentant de vânzări, iar acum eşti director de vânzări şi ai în subordine alţi reprezentanţi de vânzări, probabilitatea e mai redusă, dar tot se poate întâmpla. Problema este că acest sistem funcţionează doar la nivelul cel mai de jos şi numai pentru scurt timp. Dacă aspiri la mai mult, atunci „Regula de aur" te poate conduce la eşec.

Oamenii şi comportamentele lor sunt cele care aduc rezultate pentru organizaţia ta (nu sistemele, nu procesele, nu computerele, nu maşinile). Rezultatele constituie principala ta responsabilitate. Toţi suntem unici — fiecare în felul său. Ca manageri, ce ne-ar putea face să credem că aceeaşi soluţie s-ar potrivi *vreodată* pentru toţi? Poate că ar fi mai uşor, însă nicidecum mai eficient. Iar dacă te macină grija că ar trebui să munceşti extrem de mult pentru a deveni un manager bun, această carte îţi va arăta că lucrurile nu stau deloc aşa.

Dacă lucrezi pentru un şef cu o personalitate diferită de a ta — un bărbat extravertit şi pasionat, pe când tu eşti rezervat şi prudent, sau o doamnă inteligentă şi analitică, în vreme ce tu eşti un personaj „popular" —, şansele de succes scad.

Dacă vom ajunge să manageriem oameni diferiţi de noi — şi cu siguranţă se va întâmpla asta, deoarece dimensiunile echipelor continuă să crească, pentru a scădea costurile —, va trebui să învăţăm să conducem persoane care nu ne seamănă. Pentru tine, asta înseamnă să fii dispus să-ţi adaptezi conduita în funcţie de angajatul pe care îl ai în subordine (comportament pe care îl aştepţi, la rându-ţi, de la şeful tău).

Ajunşi în acest punct, în caz că faci parte din majoritatea sutelor de mii de manageri pe care i-am format de-a

lungul timpului, probabil că te gândești la unul dintre următoarele două lucruri:

1. Cred că, de fapt, îmi cunosc foarte bine oamenii din echipă.
2. Nu e nevoie de mai mult: vorbesc tot timpul cu oamenii mei!

Hai să analizăm pe rând aceste idei. Mai întâi, „îmi cunosc foarte bine oamenii". Poate că îi cunoști, dar adevărul este că majoritatea covârșitoare a managerilor care pretind asta nu își cunosc subordonații. Și bănuiesc că și tu ai impresia că îi cunoști, dar pun pariu că, în realitate, lucrurile stau exact pe dos.

Iată un experiment util pentru a-ți evalua nivelul de cunoștințe despre membrii propriei echipe. În primul rând, ce consideri mai important: familia sau munca? Pentru majoritatea, răspunsul este familia și e normal să fie astfel.

Acum pune-ți aceeași întrebare cu privire la subalternii tăi. Ce este mai important *pentru ei*: familia sau munca? Fără să te gândești prea mult, realizezi că și în cazul lor răspunsul va fi același. Și ai perfectă dreptate.

Prin urmare, subordonații tăi consideră familia ca fiind mai presus decât munca. Susții că îți cunoști subalternii foarte bine. Hai să testăm acest nivel de cunoaștere.

Care sunt prenumele copiilor subordonaților tăi?

Dacă ești precum 95% dintre managerii cărora le-am adresat această întrebare, *nu știi* toate prenumele odraslelor. Destul de mulți — poate 40% — nu știu nici măcar câți copii are fiecare subordonat! Apropo, asta numim noi „Testul acid al relațiilor directe". [*There's a Cast for That*™.]

Desigur, nu este un exercițiu concludent. Însă majoritatea oamenilor sunt de acord că reprezintă un indicator bun, corect. Gândește-te la asta din perspectiva vieții personale: prietenii tăi apropiați cunosc numele tuturor copiilor tăi. Fapt care îi face, printre altele, să fie prietenii tăi apropiați. Amicii mai îndepărtați știu cum îi cheamă pe câțiva dintre prichindeii tăi. Iar cunoștințele probabil că nici nu știu dacă ai sau nu copii.

În cazul în care ai picat testul, meditează la următorul lucru: ce te face să crezi că poți obține devotamentul maxim pentru muncă de la o persoană, dacă tu nu știi numele ființelor care, pentru el/ea, sunt cele mai importante din lume? Din experiența noastră, îți spunem că, probabil, nu vei izbuti. Dacă ești deștept și muncești din greu, te poți descurca mulțumitor, dar vei rata cea mai însemnată pârghie: o relație de încredere cu aceia pe care îi conduci.

Dacă reacția ta la problema în discuție sună la modul „Nu sunt convins că îmi place o asemenea familiaritate. Nu vreau să fiu prieten cu subalternii mei", să știi că nu ești singurul care gândește așa. Mulți manageri lucrează extensiv cu echipa lor folosind e-mailul, sau se văd mai degrabă ca lideri decât ca manageri, sau își spun: „Așa cum eu n-am avut nevoie să fiu condus, nu vreau să fie nevoie să îmi conduc echipa; fiecare dintre oameni trebuie să știe ce are de făcut." Vom avea mai multe lucruri de comentat pe această temă, dar, deocamdată, prima noastră recomandare este: petrece 30 de minute pe săptămână cu fiecare dintre subordonați, ceea ce nu presupune defel că vei deveni automat prieteni cu ei.

Acum, să ne uităm la a doua afirmație menționată mai devreme: „Nu e nevoie de mai mult: vorbesc tot timpul cu oamenii mei!" Numeroși manageri dau acest răspuns când

le recomandăm să petreacă un timp dedicat anume, programat dinainte, în scopul de a-și cunoaște subalternii. Ei sunt într-o permanentă comunicare cu subordonații prin e-mailuri, SMS-uri și o mulțime de conversații între patru ochi. Adică simt că vorbesc atât de mult cu oamenii lor, încât de-abia mai au timp să-și vadă de propriile treburi.

Cu toate acestea, majoritatea managerilor nu-și dau seama că discuțiile pe care le poartă cu membrii echipelor sunt în mare măsură *unidirecționale*. Habar nu au cât de *puțină* influență au astfel de conversații scurte asupra construirii relațiilor.

Gândește-te la asta: dacă ești ca majoritatea managerilor, stai aproape de unii sau de majoritatea membrilor echipei tale. Dacă așa se petrece, e foarte posibil ca într-o zi să te fi aflat la masa ta de lucru, în biroul (spațiul) tău și să fi avut nevoie să comunici cu un membru al echipei. Atunci ți-ai zis să-i trimiți un e-mail, dar apoi ți-ai dat seama că acea persoană se află la biroul ei, așa că te-ai gândit să mergi până acolo și să-i spui ce aveai de spus. De asemenea, te-ai gândit că ar fi bine să stați puțin de vorbă, să vezi ce mai face.

Te-ai dus la omul respectiv și l-ai întrebat: „Ai o secundă liberă?" Și ce-a răspuns, aproape sigur, subordonatul tău? „Firește că da!"

Ei bine, să știi că subordonatul tău nu a răspuns așa pentru că te consideră un ins încântător. A răspuns așa numai fiindcă ești șeful lui. Știe, probabil, că nu ai venit doar ca să stați la taclale. Ai venit pentru că vrei ceva. Și aceasta nu este premisa unei conversații care să ducă la o relație bazată pe încredere. E foarte posibil ca, indiferent de conversația pe care o vei începe — „Cum ți-ai petrecut weekendul?", „Cum se simte soția?", „Ce năzbâtii au mai

făcut copiii?" —, el să o perceapă drept un *bla-bla-bla-o-să -ajung-și-la-subiectul-real-într-un-minut-bla-bla-bla.*

Nu vreau să spun că nu îți pasă de weekendul, de soția sau de copiii subalternilor. Știu că îți pasă, dar ei înțeleg diferit această grijă pe care le-o porți, câtă vreme le pui întrebările de mai sus doar atunci când te duci să le soliciți ceva.

Mai mult, nu înțelegi că această conversație cu ei este influențată într-o extrem de mare măsură de *tine*, de planul tău, de ceea ce vrei tu. Sunt slabe șanse ca, atunci când te oprești la biroul lor, subordonații să se simtă automat confortabil discutând cu tine, indiferent pe ce subiect.

Acum îți voi împărtăși un mic secret pe care l-am descoperit după mulți ani de lucru cu sute de mii de manageri. *Subordonații tăi nu te văd ca pe o persoană plăcută.* Nu vreau să insinuez că n-ai fi o persoană plăcută — cred că așa ești și probabil tot astfel cred și subordinații tăi. Dar ei nu *te văd* așa. *Ei te văd ca pe șeful lor.* Este un adevăr dur, însă merită ținut minte. Din cauza puterii date de funcția pe care o deții, subalternii nu te văd așa cum te vezi tu.

O modalitate de a înțelege această diferență de percepție constă în a ne imagina că noi, majoritatea managerilor, avem o ștampilă pe frunte. Este vizibilă pentru toți subordonații noștri și pe ea scrie: *Atenție! Sunt șeful tău! Te pot concedia!* Atunci când deții controlul asupra nevoii altora de hrană, îmbrăcăminte și adăpost a altora, respectivii oameni te privesc prin alte lentile decât cele prin care te vezi tu.

Dacă te îndoiești, dacă crezi că ești diferit — că ești iubit de întreaga echipă și că nimeni nu se teme de tine —, gândește-te la asta: *tu îi spui chiar totul șefului tău?* Bineînțeles că nu!

În mod similar, nici subalternii tăi nu-ți spun totul — deoarece ești șeful lor. Chiar dacă ești cea mai drăguță persoană pe care o vezi în oglindă în fiecare dimineață, chiar dacă vor recunoaște că ești un tip de treabă, pentru ei vei rămâne șeful, iar puterea rolului tău deformează relațiile reciproce.

Multă vreme, am prezentat grupurilor de manageri pe care firma noastră îi forma o înregistrare video cu diferiți șefi interacționând cu subordonații lor. În filmuleț, care dura un minut și cuprindea șase videoclipuri a câte 10 secunde, două persoane se întâlneau pe un hol obișnuit de corporație, respectiv un manager și un subaltern al acestuia. Înregistrările fuseseră făcute cu o cameră din sistemul de supraveghere, fără sunet, în alb-negru. Managerii care urmăreau filmul nu îi cunoșteau pe protagoniști, îmbrăcați în haine standard casual de birou.

Pentru fiecare dintre cele șase videoclipuri, participanții primeau câte un chestionar: bazându-se doar pe comportament, limbajul trupului și interacțiune verbală (repet, *fără sunet*), ei trebuiau să precizeze care dintre personaje era șeful și care subordonatul.

Practic, toți managerii din toate grupurile au răspuns corect de fiecare dată. Au putut indica fără greș cine era managerul, lucru pe care l-ai fi putut face și tu. Forța posturii noastre de manageri influențează pe de-a-ntregul interacțiunile cu membrii echipei.

Este posibil ca, atunci când vorbești cu subalternii, să nu sesizezi efectul pe care îl are asupra acestora puterea rolului tău. Dacă „stai la taifas cu ei" nu înseamnă că și construiești o relație. Ceea ce se întâmplă în mintea oamenilor din subordinea ta se apropie mai degrabă de „Aștept să îmi dea ceva de făcut."

Pentru a clădi o relație de încredere, este nevoie de mai mult decât de niște conversații mărunte, de mai mult decât de „stau de vorbă tot timpul cu oamenii mei". Iar încrederea din această relație joacă un rol foarte important, evaluat cu unitățile de măsură ale unui manager eficient. Construirea unei relații manager–subordonat necesită mai multă încredere decât construirea unei relații de prietenie.

În general, cu cât o echipă are încredere mai pronunțată în managerul ei, cu atât rezultatele vor fi mai bune și cu atât retenția personalului va fi mai mare.

Una dintre cele mai interesante cărți de business pe care le-am citit vreodată este *The Speed of Trust*, scrisă de Stephen M.R. Covey. După cum explică autorul, dacă am încredere în subordonații mei, nu mai pierd atâta vreme explicându-le detaliile unei sarcini, verificându-i, solicitându-le rapoarte voluminoase și frecvente. Desigur, tot trebuie să le controlez activitatea și tot trebuie să le cer rapoarte, dar consum mai puțin timp cu aceste lucruri — și ei la fel. Astfel rămâne mai mult timp pentru a face munca efectivă, cea care conduce la obținerea de rezultate.

Din celălalt punct de vedere, când am încredere în șeful meu, pierd mai puțin timp făcându-mi griji cu privire la ce intenții are și la modul în care trebuie să îmi caut scuze. Nu e necesar să mă întreb de ce mi-a dat o sarcină anume și nu trebuie să le cer sprijin colegilor dacă sunt nevoit să amân un termen.

Gândește-te la tine și la „echipa" ta de subordonați. Am pus cuvântul *echipă* între ghilimele deoarece tu și subalternii tăi nu sunteți — și probabil nu veți fi niciodată — o echipă în adevăratul sens al cuvântului. Nu este o afirmație populară în zilele noastre, când lumea vorbește întruna despre echipe... Și totuși, acesta e adevărul. Meditează o

clipă la asta: când ai făcut tu vreodată parte dintr-o echipă din care puteai fi dat afară de unul dintre colegi? O să spui: „Păi, antrenorul de fotbal de la școală mă putea da afară din echipă." *Dar antrenorul tău de fotbal nu făcea parte din „echipă", nu-i așa?*

Când le dăm managerilor o organigramă cu șefii și subordonații, spunându-le „Desenați-vă echipa", de obicei managerii fac un cerc în care se includ pe ei, și echipa. Dar când le solicităm același lucru subalternilor, aceștia trasează un cerc cu ei și colegii lor — fără să-l includă și pe manager.

Dar asta este OK, fiindcă, indiferent cât de mult se vorbește despre faptul că managerii și subordonații lor alcătuiesc o echipă, în realitate nu trebuie să formați o echipă chiar în adevăratul sens al cuvântului. Vă trebuie doar ingredientul care face ca echipele de nivel înalt să funcționeze *la nivel înalt.*

Încrederea

Cu mulți ani în urmă, cartea absolut inovatoare scrisă de Jon R. Katzenbach și Douglas K. Smith, *The Wisdom of Teams*, ne-a învățat că elementul care leagă și distinge echipele cu rezultate superioare este nivelul de încredere pe care o construiesc și care ia naștere între membrii lor. Pentru a-i face pe subordonații direcți să acționeze ca o echipă, trebuie să dezvoltăm relații de încredere cu ei, în pofida efectului indus de puterea funcției noastre.

Psihologii ne spun că procesul de clădire a încrederii are ca piatră de temelie comunicarea. Atunci când comunici cu ceilalți, aceștia îți evaluează modul în care o faci în funcție de două repere — cantitate și calitate.

Cantitatea presupune frecvența comunicării. Firește, comunici mai mult cu aceia pe care îi consideri prieteni și colegi de încredere, și mai puțin cu persoanele cu care ai o relație mai distantă. Iar *calitatea* comunicării este evaluată astfel de către subalterni: vorbim sau nu vorbim despre subiecte interesante și utile *pentru ei.*

Dacă vrei să inspiri încredere și să clădești relații de încredere cu subordonații, atunci va trebui *să vorbești cu ei frecvent despre lucruri care sunt importante pentru ei.*

Ai înțeles atât elementele privind cantitatea, cât și pe cele care presupun calitatea din sfatul de mai sus? Trebuie „să vorbești frecvent cu ei": asta se referă la cantitate. Și trebuie „să le vorbești despre lucruri care sunt importante pentru ei": asta se referă la calitate. Acum îți dai seama, sper, că afirmația „Vorbesc tot timpul cu oamenii mei!" nu este suficientă, întrucât, de fapt, vorbești despre lucruri care sunt importante *pentru tine.*

Nota autorului: În tot ceea ce înseamnă Manager Tools, există o presupoziție implicită importantă: *ești o persoană corectă și de încredere.* Am încercat în repetate rânduri să scriu sfaturi pentru șefii egoiști, care sunt dispuși să recurgă la mici înșelăciuni, să mintă puțin în rapoarte, să îi trateze pe ceilalți ca pe niște instrumente și, recurgând la toate acestea, să avanseze (în interes propriu). Nu reușesc să îmi dau seama cum pot face asta, prin urmare nu o voi face. Dacă ești un astfel de om, poți să te oprești din citit chiar acum, pentru că nu o să-ți placă recomandările mele.

Înainte de a trece la discutarea celui de-al doilea comportament esențial, „comunicarea referitoare la performanță", mi se pare important să subliniem faptul că cele patru comportamente esențiale nu sunt egale ca valoare. Cele patru comportamente nu reprezintă, fiecare, 25% din total.

Cunoașterea subordonaților reprezintă 40% din valoarea totală creată de aplicarea celor patru comportamente esențiale.

Așadar, lucrurile stau astfel: potrivit experienței noastre de până acum, precum și datelor adunate, consolidarea relației tale cu subalternii este de departe cel mai important lucru pe care îl poți face pentru a îmbunătăți rezultatele și retenția.

Eu am urmat studii de inginerie la Academia Militară și, prin urmare, când mi-am început cariera de manager, nu prea m-am „prins" cum stă treaba cu importanța relațiilor și a oamenilor din subordine. Sincer îți spun, nu am vrut să cred primele date culese de noi referitoare la schimbarea comportamentelor manageriale. Mi-aș fi dorit ca managementul să fie legat mai mult de comunicarea privind performanța (despre care vom discuta foarte curând).

Dar, de fiecare dată când testăm managerii în ce privește „comunicarea despre performanță", fără ca ei să fi „dezvoltat relații", obținem rezultate slabe. Datele colectate indică, în toate cazurile, același adevăr: ca manager, lucrul cel mai important pe care îl poți întreprinde constă în a dezvolta o relație de încredere cu oamenii din echipa ta. Dacă faci asta, toate celelalte devin mai ușoare. Dacă nu faci asta, restul este mai greu, iar rezultatele sunt mai modeste.

Al doilea comportament esențial: comunică referitor la performanță

Oare performanțele tale ar crește dacă ai primi mai des feedback de la șeful tău cu privire la activitatea pe care o desfășori? Când punem această întrebare, majoritatea profesioniștilor răspund, cu toată convingerea, afirmativ.

Apoi, adresăm și a doua întrebare: „Dacă feedbackul a fost dat într-un mod politicos și profesionist, ți-ai dori ca șeful

tău/organizația ta să reacționeze mai des și mai regulat cu privire la activitatea ta, indiferent dacă rezultatele au fost pozitive sau negative?"

Încă o dată, răspunsul este un *da* hotărât. De fapt, mulți participanți merg mai departe și afirmă: „Nici nu e nevoie să îmi spună că fac bine ceea ce fac! Ar fi suficient ca, atunci când greșesc, să îmi vorbească la modul profesionist, în loc să nu-mi zică nimic. Mi-ar plăcea foarte mult dacă ar proceda astfel!" (Din datele noastre rezultă că oferirea exclusivă a unui feedback negativ nu dă rezultate bune pe termen lung. Chiar dacă ei au cerut asta, subordonații vor începe să simtă că șeful lor se concentrează pe partea negativă a performanței lor.)

Dacă vrei ca șeful TĂU să îți vorbească mai des despre activitatea pe care o desfășori, trebuie să știi că și subalternii tăi vor același lucru de la tine. [Ca regulă generală, există o mare probabilitate ca subordonații să își dorească de la tine exact ce îți dorești tu de la superiorul tău. Prea mulți șefi se gândesc, în mod nerealist, astfel: „**Șefa mea** nu face ceea ce vreau **eu** să facă, însă oamenii «mei» pur și simplu mă IUBESC." Îmi pare rău, dar, cu toate că acest lucru ar fi posibil, experiența Manager Tools ne arată că așa ceva nu se întâmplă niciodată.]

Dacă intri în categoria majorității managerilor, nu vorbești foarte mult cu membrii propriei echipe despre performanțele lor. Modelul tău de gândire este: „Știu ei ce fac", sau „Dacă am într-adevăr o problemă cu ei, le-o spun atunci", sau „Nu e nevoie să îi laud când fac bine ceva! Doar nu fac decât să își vadă de treaba pentru care au fost angajați!" (Vom discuta mai târziu despre laude și pedepse.)

Gândește-te mai bine: tot ce se realizează la nivel înalt se face cu multă comunicare privind performanța. Dacă ai fost vreodată atent la reclamele pentru automobilele din categoria de top, ai observat că toate spun același lucru (care este adevărat): „Simți drumul în timp ce șofezi." Este un sentiment important când vorbim despre a conduce o mașină de acest nivel: trebuie să știi ce face mașina, trebuie să simți șoseaua. Trebuie să te adaptezi. Informația pe care ți-o oferă automobilul cu privire la drumul pe care mergi și în baza căreia îți adaptezi modul de a conduce este feedbackul pe care mașina îl transmite mâinilor tale, aflate pe volan (și, după spusele conducătorilor auto, fundului tău, așezat pe scaunul șoferului).

Mai apoi, gândește-te la sporturi precum fotbalul, baschetul, baseballul. Dacă ești ca majoritatea suporterilor, vei prefera să urmărești meciuri profesioniste, și nu meciuri între echipe de liceu (cu excepția cazului în care joacă fiul tău sau fiica ta). Motivul este nivelul jocului, unul mult mai ridicat. Vrei să vezi ceva bine făcut, înfăptuit de experți. Uneori, un meci jucat la nivelul cel mai înalt se apropie de frumusețea absolută.

Unul dintre elementele care induc această frumusețe este că sportivii de nivel foarte înalt primesc tot timpul, de-a lungul întregii lor cariere, feedbackuri cu privire la activitatea lor. Jucătorii din pozițiile *apărător* și *baza a doua* din Prima Ligă de baseball — cei mai buni din lume în domeniul lor — continuă să meargă în fiecare an în cantonamentul de primăvară și să se antreneze, să se antreneze, să se antreneze. Ei își mențin viteza și capacitatea de a lucra în echipă prin repetiție: *acționează și sunt atenți la feedbackul pe care îl primesc.* La un moment dat, un jucător de baseball a afirmat că, după părerea lui, în fiecare primăvară, echipa sa face 5 000 de jocuri duble — cinci

mii! —, când, într-un sezon obișnuit, 150 de jocuri duble reprezintă o realizare ieșită din comun. Câtă muncă! Acei oameni știu că utilizarea feedbackului primit îi va face mai buni atunci când va fi realmente nevoie.

Chiar și tehnologia pe care o utilizăm zi de zi are la bază comunicarea despre performanță. Orice dispozitiv sau aparat cu care interacționăm — smartphone, tabletă, autovehicul, computer, televizor — conține numeroase circuite de feedback. Acestea se autoverifică în mod constant, pentru a controla dacă sunt în limitele toleranței, dacă au variații sau dacă funcționează în parametri normali, pentru a se evita o defecțiune majoră.

Managementul este, poate, singura activitate umană în care feedbackul nu e rapid, frecvent și periodic. Relația dintre manageri și subordonații lor direcți rămâne, probabil, singurul „loc" unde nu se dă și nu se utilizează feedback, acesta nefiind considerat ceva obligatoriu. Ca subordonați, toți spunem că ne dorim feedback, însă, de obicei, doleanța nu ne va fi îndeplinită.

Când stăm de vorbă cu subalterni care obțin rezultate foarte bune, oameni care își evaluează șeful ca fiind excepțional, unul dintre motivele principale, menționat iar și iar, îl reprezintă comunicarea privind performanța. „Îmi spune cum mă descurc." „Atunci când lucrez bine, îmi spune asta." „Când greșesc, imediat mi-o spune, apoi mergem mai departe." „Nu trebuie să îmi fac griji referitor la munca mea: șefa îmi dă mereu feedback."

Nu o să uit niciodată cuvintele unui manager: „Nu știam că, pentru a obține rezultate foarte bune, este extrem de important să comunici cu privire la performanțe. Eu o făceam pentru că asta mi-aș fi dorit la rându-mi. Inițial nu

mi-a plăcut, dar a dat rezultate, astfel că am trecut peste prima impresie."

Dacă vrei să obții performanțe de top, va trebui să vorbești cu subalternii tăi despre acest lucru. Pe lângă relația ta cu ei, este un element de importanță majoră.

Comunicarea privitoare la performanță reprezintă 30% din valoarea totală creată de aplicarea celor patru comportamente esențiale.

Asta înseamnă că, dacă vei construi o relație excelentă cu fiecare dintre subordonații tăi și vei discuta în mod regulat cu ei despre activitatea pe care o desfășoară, vei atinge 70% din ceea ce trebuie să faci pentru a obține rezultatele așteptate și pentru a-ți păstra echipa.

Al treilea comportament esențial: cere mai mult

Datele noastră relevă că, dacă vrei să ai rezultate excelente și retenție mare, trebuie să fii dispus să ridici constant nivelul performanței. Din ceea ce am observat în timp, nu este suficient să te aștepți ca lucrurile să se întâmple pur și simplu. Nu este suficient să accepți „zona de confort" a subordonaților tăi. Nu este suficient să îi lași pe aceștia „să rămână acolo unde sunt".

Te asigur că directorii executivi ai firmei tale sunt de părere că nimeni nu ar trebui să se afle prea des în „zona de confort". Fiind și ei într-o stare constantă de încordare, așteaptă același lucru (pe termen lung) de la tine și de la echipa ta. Și au perfectă dreptate. Dacă firma sau domeniul în care lucrezi crește sau se schimbă (iar „schimbarea" poate presupune și „restrângere"), atunci la fiecare loc de muncă se petrec schimbări. E treaba managerului

să înțeleagă ce înseamnă schimbarea externă pentru propriul grup și să coordoneze activitatea oamenilor săi în acel mod care satisface nevoile organizației.

Probabil că ai auzit propoziția: „Sunt foarte stresat." Probabil că ai rostit-o și tu. Ei bine, poate o să te surprindă asta, dar, ca manageri, *trebuie* să ne stresăm subordonații. Da, ai citit bine! Trebuie să creezi stres pentru subordonații tăi.

Cum e posibil așa ceva? Ceea ce majoritatea oamenilor nu știu despre stres este că acesta îmbracă două forme. Există *distresul*, adică stresul negativ: tipul de stres pe care îl resimți atunci când afirmi: „Sunt foarte stresat." Este cel care te deranjează, care are efecte nedorite asupra activității tale. Te simți copleșit, nu poți gândi limpede, te temi, ți se pare că ți-ai pierdut creativitatea, și nu este exclus să ajungi la un blocaj.

Totuși, gândește-te la stres ca la un fenomen continuu (așa cum și este). Sub nivelul de distres se află al doilea nivel, cel de stres util, numit *eustres*, adică stresul pozitiv. Prefixul *eu-* are același rol pe care îl are în cuvinte precum euforie, eufonie, eudemonism. Așadar, eustresul reprezintă tipul de stres care te ajută să te pregătești, să fii nerăbdător și să te „arunci" într-un meci cu miză mare. Este acea senzație de „mâncărime" interioară, de presimțire, de neliniște, acel sentiment de ardere, acea determinare pe care o simți atunci când echipa ta se strânge înaintea meciului și strigă cu foc sloganuri automotivante.

„Locul" ideal unde trebuie să fie subordonații tăi pentru a obține rezultate maxime se află exact pe linia de demarcație dintre distres și eustres, *puțin* peste linia care înclină către teamă, dar fără a ajunge chiar până acolo. E necesar ca ei să aibă foarte multă energie, însă nu trebuie să intre în panică. *Singura modalitate de a ști, pentru fiecare subordonat,*

unde anume se situează această linie este să îl împingem în situații de distres și să fim atenți când începe să își piardă eficiența. Fiecare dintre noi are propriul punct-limită, de la care randamentul devine descrescător.

Lucrul explicat în cele de mai sus se obține cerând mai mult.

Dacă ești un manager cu experiență, probabil că ai avut de-a face cu subordonați care afirmau: „Sunt mulțumit unde mă aflu acum." Multe cadre de conducere se lovesc, la începutul carierei lor, de angajatul mediu — el nu vrea să fie mai bun, nu vrea să fie promovat, și totuși, „tehnic vorbind, își face treaba". Cu alte cuvinte, nu o face grozav de bine, dar o face la standardele cerute.

Dar, ca manageri, suntem responsabili nu doar de *statu-quo*, ci și de *îmbunătățirea* performanței întregii echipe. Cea mai competitivă metodă de a îmbunătăți performanța unei echipe constă în îmbunătățirea performanței fiecărui individ în parte. Dacă obiectivele echipei tale cresc (și chiar dacă nu cresc în acest moment, te asigur că există cineva care se gândește la asta), atunci, pentru a le atinge, trebuie să scoți mai mult de la fiecare membru al echipei.

Prin urmare, deocamdată e în regulă ca un subaltern să spună că se simte mulțumit unde se află acum. Însă, peste un an, locul lui de muncă își va schimba configurația atât de mult — iar standardele vor crește, pentru că ele cresc încontinuu —, încât *performanța acestuia va scădea în comparație cu cerințele postului pe care îl ocupă.* [*There's a Cast for That™: My Direct Doesn't Want to Change* („Subordonatul meu nu vrea să se schimbe").]

Într-un fel sau altul, managerul eficient cere mereu mai mult. A fi un manager eficient înseamnă a-ți încuraja și a-ți inspira toți subordonații să atingă performanțe mai

înalte, chiar și atunci când ei spun că nu doresc, fiindcă tu știi că organizația are nevoie de asta pentru a rămâne competitivă.

A cere mai mult reprezintă circa 15% din valoarea totală creată de aplicarea celor patru comportamente esențiale.

Al patrulea comportament esențial: deleagă sarcini

Primim adeseori această întrebare la Manager Tools: „De ce sunt patru părți în «Triada managementului»?" Ei bine, nu e vorba despre incapacitatea unor ingineri de a face calcule. Și în mod sigur nu e vorba despre marketing. (Oricum, noi suntem extrem de slabi la acest capitol...)

Delegarea este partea a patra din „Triada managementului" pentru că, în timp ce primele trei componente ale ei creează valoare pentru echipă, delegarea creează *capacitate pentru organizație*. Managerii sunt cei care trebuie să delege munca, dar beneficiara de pe urma acestei acțiuni este organizația. Cu alte cuvinte, poți obține rezultate din partea echipei doar cu primele trei părți ale „Triadei managementului", însă delegarea sarcinilor oferă potențial de creștere pentru întreaga firmă sau companie.

Ce înseamnă această „delegare"? Iată o manieră simplă de a explica lucrurile. Să presupunem că există o sarcină pe care o poți face atât tu, cât și vreun subaltern al tău. De obicei, o faci tu, dar subordonații tăi — sau cel puțin unul dintre aceștia — AR PUTEA îndeplini sarcina respectivă. Poate că nu la fel de bine ca tine, dar suficient de bine încât rezultatul să fie acceptabil.

Dacă aș preda un curs de economie a managementului, aș propune un test în legătură cu cele de mai sus: „Dacă

situația descrisă ar fi reală, care dintre voi doi — subordonatul tău sau tu — AR TREBUI să îndeplinească sarcina și de ce?"

Nu e nicio problemă dacă nu știi pe loc ce să răspunzi. Dar, în „Managerial Economics 101", figurează răspunsul corect. *Sarcina trebuie îndeplinită de către subordonat, și nu de manager, deoarece mâna de lucru a celui dintâi este mai ieftină. Dacă, pentru majoritatea lucrurilor pe care le facem, putem obține un nivel acceptabil de calitate cu un cost mai mic, trebuie să alegem această variantă.*

De ce e corectă soluția de mai sus? Pentru că, într-adevăr, subordonații reprezintă mâna de lucru mai ieftină. Nu este o afirmație degradantă, nu este o insultă, și te rog să nu tragi o concluzie greșită. Ia-o în felul următor: dacă ai avea de ales între doi contractori sau între doi muncitori, de orice fel, și dacă ai ști că ambii fac aceeași treabă de o calitate aproximativ egală, oare nu l-ai angaja pe cel care cere mai puțini bani? Bineînțeles că așa ai face.

Acum, numeroși subordonați vor spune: „Da, teoretic sunt mai ieftin, dar există și alte aspecte. Am și eu munca mea de făcut! Dacă îmi mai dă și managerul alte sarcini, n-am timp să le rezolv pe toate. Deja sunt ocupat până peste cap."

Au dreptate — însă acesta nu constituie un motiv valid împotriva delegării sarcinilor către subalterni. De ce? Pentru că problema reală nu este dacă oamenii sunt sau nu ocupați. *Toți angajații sunt ocupați*, nu? Dacă apelăm la afirmația „sunt foarte ocupat" pentru a ne apăra, atunci nimeni nu va mai delega niciodată nimic și vom rămâne împotmoliți într-o stază de productivitate ciudată (care — din pricina legăturii dintre productivitate și

profitabilitate, precum și a faptului că schimbarea e inevitabilă — echivalează cu o spirală a morții organizaționale).

Într-o lume în care toți avem prea multă treabă, întrebarea devine: „Ce activitate este mai valoroasă pentru organizație?" Aceasta trebuie neapărat întreprinsă, corect? Și apoi, la modul general, munca mai importantă dintr-o organizație este făcută la nivelurile mai înalte. (Dacă ești sau ai fost dezvoltator de software, probabil că afirmația din urmă te-a enervat, însă datele concrete nu îți susțin nemulțumirea: ceea ce faci tu nu e cel mai important lucru pe care îl face firma.)

Toate cele înfățișate arată că noi, managerii, trebuie să învățăm să ne împărțim munca (acea muncă pe care o putem distribui, adică, probabil, o foarte mare parte din total) cu subordonații noștri.

Există un motiv și mai însemnat (deși, trebuie să recunoaștem, este unul de natură organizațională) pentru care trebuie să delegăm din sarcini subalternilor noștri, dar vom vorbi despre acesta în alt capitol.

Delegarea reprezintă aproximativ 15% din valoarea totală creată de aplicarea celor patru comportamente esențiale.

Aceasta este „Triada managementului": cele patru comportamente esențiale pe care le poate utiliza un manager pentru a obține rezultate bune și a-i păstra alături pe membrii echipei sale:

1. Cunoaște-ți oamenii.
2. Comunică referitor la performanță.
3. Cere mai mult.
4. Deleagă sarcini.

3.

Instrumente sustenabile și transmisibile

După cum probabil ai observat, încă nu am vorbit despre principalele instrumente ale managerului: întâlnirile unu-la-unu (*One On One* — O3), feedbackul, coachingul și delegarea. Asta fiindcă *nu e necesar ca tu să utilizezi instrumentele noastre pentru a deveni un manager excepțional.*

Nu ai nevoie de metodele dezvoltate de noi pentru întâlniri unu-la-unu, feedback, coaching sau delegare ca să obții rezultate excelente și pentru a-ți menține echipa. Instrumentele noastre, descrise în această carte, alături de podcasturi și de activitatea pe care o desfășurăm cu clienți din întreaga lume, *nu sunt singura modalitate* de a atinge cele patru comportamente esențiale: cunoaște-ți oamenii, comunică referitor la performanță, cere mai mult, deleagă sarcini.

Cu alte cuvinte, poți fi capabil să utilizezi cele patru comportamente esențiale în felul tău, cu tehnici pe care le-ai dezvoltat singur de-a lungul propriei cariere. Nu „ești obligat" să apelezi la instrumentul nostru unu-la-unu pentru a-ți cunoaște subalternii. Nu „ești obligat" să folosești instrumentul nostru de feedback pentru a vorbi despre performanță și așa mai departe.

Dacă ai o metodă personală și implementezi cele patru comportamente esențiale, dacă ai rezultate remarcabile și îți menții echipa, atunci te afli pe calea cea bună. *Sau aproape...* Din păcate, nu pare a fi de-ajuns să întrebuințezi cele patru comportamente esențiale și să-ți îndeplinești cele două responsabilități fundamentale...

Indiferent în ce stil manageriezi, tehnicile, comportamentul și filozofia ta *trebuie să fie deopotrivă ușor de transmis celorlalți și sustenabile.*

Ce înseamnă asta? Înseamnă că trebuie să poți să îi înveți pe alții cum să facă ceea ce faci tu și, totodată, să fii capabil să aplici aceleași comportamente transmisibile și abilități vizibile din exterior în diferite roluri și organizații, în condiții economice diverse, oriunde ai fi, pentru perioade lungi.

Să luăm în discuție următorul scenariu, ale cărui baze se regăsesc destul de frecvent în organizații din întreaga lume. Să presupunem că ești manager responsabil de *ingineria procedeelor* într-o uzină. Ai patru ingineri care îți raportează direct. Echipa ta analizează procesele de producție și fabricație din întreaga uzină și propune moduri mai bune, mai rapide și mai ieftine de a obține un produs final de înaltă calitate.

Unul dintre subordonați este foarte performant în ceea ce face. Poate rezolva majoritatea problemelor cel puțin la fel de bine ca restul membrilor echipei, ba chiar, adeseori, mai bine decât ei. Din nefericire, se consideră „o persoană foarte rezervată", în special în ce privește munca sa. Când îi ceri să propună o soluție la o anumită problemă, de obicei se duce în biroul lui, închide ușa și lucrează singur una-două zile, cât e necesar. Nu solicită părerea altora, nu colaborează cu nimeni, nu trimite ciorne ale

documentului aflat în lucru. Apoi, pur și simplu, apare cu soluția.

Dacă îi pui întrebări despre modul cum a ajuns la acea rezolvare, spune: „Nu pot să detaliez. Mă gândesc o vreme, apoi apare soluția." Când îi ceri să-și împărtășească ideile la o ședință, ridică din umeri și răspunde: „Așa fac eu lucrurile. Ceilalți n-ar înțelege." Când îl rogi să formeze un nou membru al echipei, îi spune acestuia: „Nu cred că îți pot explica prea multe despre ceea ce fac. Ăsta e felul meu de a fi."

Bănuiesc că nu vei tolera mult timp o astfel de atitudine. Pur și simplu nu este suficient ca un angajat să-și îndeplinească sarcinile și atât. Oricare membru al echipei trebuie să fie capabil să vorbească despre asta, să comunice, să explice și, dacă e nevoie, chiar să apere ce a făcut. În cazul în care ceva nu merge cum trebuie, atunci ar putea fi necesar să-i ceri respectivului membru al echipei să-și revadă și analizeze, pas cu pas, procesul, proiectul sau soluția.

Nu prea ne gândim intens la asta, dar felul în care oamenii își fac treaba se dovedește important într-o anumită măsură. De pildă, ne așteptăm ca finanțiștii să fie în stare să explice funcțiile pe care le introduc într-un document Excel și de ce le inserează acolo. Ne așteptăm ca inginerii să fie capabili să expună motivele pentru care au ales un proiect sau un material anume. Ne așteptăm ca dezvoltatorii de softuri să formuleze comentarii pe marginea codului lor, astfel încât altcineva să poată asigura o eventuală depanare. Ne așteptăm ca oamenii de marketing să explice motivele care i-au determinat să aleagă o anumită campanie de colectare de date.

Și totuși, nu evaluăm managerii după acest standard. Într-un fel, cu toată munca legată de oameni, sisteme,

motivație, salarii, beneficii, recompense etc., managementul este un fel de „artă ocultă", inexplicabilă. Nu ne așteptăm ca managerii să explice cum își îndeplinesc, cum își desfășoară activitatea. Când îi întreb în ce fel manageriază, mulți dintre ei dau din umeri și răspund: „Nu știu." Managerii buni spun asta și zâmbesc. Managerii slabi spun același lucru și continuă: „Nu m-a învățat nimeni. Și să știți că firma nu prea ne ajută."

Uneori, în activitatea pe care o desfășor cu clienții, îi aud mărturisind: „Nu mi-a arătat nimeni nimic. Am învățat ce să fac de la șefii pe care i-am avut." Iar când eu spun: „A! Ai avut șefi buni, care ți-au fost exemple potrivite, asta-i grozav", răspunsul lor sună cam la modul: „Nu am afirmat *așa ceva...*"

Ce spune despre comportamentul sistemic cel mai important din fiecare organizație faptul că majoritatea dintre noi am învățat cum să îl implementeze de la alții, *oameni care nu îl învățaseră niciodată metodic și care, în sinea lor, se temeau că alții vor descoperi că, în realitate, nu prea știau ce fac?*

Multe dintre răspunsurile pe care le primim la Manager Tools când punem întrebarea „Care este abordarea ta în ceea ce privește managementul?" sunt din categoria „E legată de modul meu de a fi" sau „E legată de personalitatea mea".

Gândește-te la implicațiile termenului „personalitate" în situația următoare. Ești o persoană destul de rezervată, angajată pe un post tehnic, și foarte performantă în ceea ce face. De fapt, probabil că ești cel mai bun specialist în QA (asigurarea calității) din echipă. Ești metodic, logic, atent și te mândrești în privința calității muncii pe care o depui. La serviciu, nu te arăți foarte sociabil, dar în viața

privată ai prieteni apropiați, alături de care îți petreci timpul liber. Ei te apreciază drept un bun companion, un om care știe să asculte.

Pe de altă parte, șeful tău se află la polul opus. Este extravertit, vesel, vorbăreț, cunoaște pe toată lumea și se simte grozav în fața unei mulțimi de oameni. Știe ce-și comandă fiecare de la Starbucks. Și e un manager bun. Mă rog, puțin cam haotic uneori... Câteodată începe o treabă și nu o duce la bun sfârșit, dar petrece destul timp cu toți membrii echipei. Cunoaște punctele forte și punctele slabe ale fiecăruia. Este deștept. Are mereu o atitudine pozitivă și, în plus, știe să îi motiveze pe ceilalți.

Cu ceva vreme în urmă, șeful te-a asigurat că faci o treabă foarte bună. Ți-a spus că este impresionat de profesionalismul tău și că îi place că lucrezi împreună cu echipa. A adăugat că superiorul lui era de părere că ai fi potrivit pentru o funcție de manager.

I-ai răspuns că *te gândiseși* la pașii următori pe care ar trebui să-i faci în carieră, dar că aveai câteva nelămuriri. L-ai întrebat: „Ce te face să fii un manager bun?" Răspunsul lui a fost: „Mă bucur că m-ai întrebat! Practic, sunt sigur că este vorba doar despre personalitatea mea. Sunt deschis. Îmi plac oamenii. Îmi place să vorbesc cu toată lumea. Văd imaginea în ansamblu. Nu știu ce să zic... Cred că e un dar înnăscut."

Cu răspunsurile astea primite de la șeful tău, *ai fost aproape sigur că nu vei putea fi niciodată manager, pentru că tu și șeful tău aveați personalități total diferite.* Nu dețineai un asemenea „dar" și, în mod sigur, nu erai „deschis". Nu dădeai impresia că ești popular, poate numai în rândul prietenilor. Șeful tău făcea ca managementul să pară legat

de trăsăturile de caracter și de calitățile personale, nu de comportament, abilități, capacități. Ai rămas cu impresia că trebuia să fii acel gen de persoană care îi face pe ceilalți să te caracterizeze ca fiind „un tip popular".

Îți garantez că, dacă CEO-ul sau VP-ul de la Resurse umane din firma ta ar fi auzit această conversație, ar fi fost foarte supărat pe șeful tău. Probabil că ar fi spus: *Avem nevoie ca fiecare angajat să se gândească la modul de a-și dezvolta abilitățile și de a influența mai mulți oameni din firmă. Nu putem crea un ghetou de non-manageri doar pentru că „nu sunt ca tine". Poate că nu toată lumea își dorește să devină manager, dar, dacă cineva vrea asta sau este dispus să se gândească la un astfel de post, nu trebuie să îl descurajăm. Există tot felul de manageri minunați care sunt reținuți ori chiar timizi. Managementul este despre rezultate și păstrarea angajaților, nu despre zâmbit și cunoscut oamenii. Sigur, e o muncă legată de oameni, dar oricine o poate face dacă are abilitățile și comportamentele necesare! Nu bloca posibilitățile subordonaților tăi doar pentru că nu sunt ca tine! CIO-ul nostru (Chief Information Officer) este atât de diferit de CMO (Chief Marketing Officer) pe cât de diferite pot fi două persoane din punct de vedere al personalității, însă ambii fac o treabă minunată! Unul este introvertit, iar celălalt atât de sociabil, încât poate deveni chiar enervant. Angajații adoră să lucreze pentru fiecare dintre ei. Nu putem construi ceva pornind de la „personalitate". Nu este o variantă sustenabilă.*

Modul în care conduce un manager este vizibil pentru ceilalți și poate fi transmis și altora. Iar managerul eficient poate repeta comportamentele de bază în orice situație, aproape oriunde.

Motivele care stau la baza acestor afirmații sunt fundamentale în orice organizație. Dacă nu putem să le transmitem altora cum anume să conducă, va fi mult mai greu pentru organizație să crească. Nu putem preda „personalitatea" și nu putem să-i învățăm pe alții prin „Nu știu".

Când afacerea organizației tale se va dezvolta, se va ajunge în situația în care va fi nevoie de mai mulți manageri. Dacă oamenii vizați pentru a fi promovați pe o poziție managerială nou-creată nu au învățat managementul *de succes* de la propriul șef, atunci ei nu vor fi performanți într-o astfel de funcție. Și exact când organizația va avea nevoie de eficiență suplimentară pentru a-și susține creșterea, aceasta nu va fi de găsit.

Pentru a sprijini creșterea organizațională, trebuie formați manageri noi, iar metoda de a crea manageri noi constă în a le transmite cunoștințele necesare *înainte* ca ei să intre în rol. Altfel, le vor învăța pe o cale mult mai grea — când vor fi deja în rol. Iar asta înseamnă să învețe din propriile greșeli, într-un moment în care organizația nu are nevoie de *manageri noi, slabi*, ci de manageri la fel de buni precum cei pe care îi avea dinainte de creștere. Proaspeții manageri trebuie să fie chiar *mai buni*, deoarece, pe măsură ce organizațiile se dezvoltă, creșterea devine mai dificilă, deci aceleași comportamente într-o situație mai dificilă duc la performanțe mai slabe exact când e necesară obținerea de rezultate superioare.

Înțelegerea faptului că există o nevoie pentru abilități sustenabile și care să poată fi transmise m-a determinat să încep punerea bazelor îndrumarului Manager Tools. De ani întregi, tot auzeam că managerii nu erau mulțumiți de performanțele lor. Voiau să fie mai buni, însă nu știau cum să facă asta.

Managerii citeau cărți, însă majoritatea erau prea puțin lămuritoare. Lucrările conțineau idei valide, însă, la finalul lecturii, oamenii tot nu știau *ce să facă*. Îmi amintesc că, înainte să-mi dau demisia din armată, am citit *In Search of Excellence* și că am fost deopotrivă încântat de ideile expuse și dezamăgit că *textul nu îmi spunea ce să fac sau cum să o fac*. Sigur, cartea nu li se adresa managerilor de primă linie. Dar nici nu am găsit altceva, așa că am citit cartea pe care o citea toată lumea. După cum probabil ai constatat din proprie experiență, această afirmație este valabilă și astăzi pentru majoritatea cărților de management.

Am observat că numeroși manageri nu puteau să se mențină la un nivel înalt de performanță — sau, dacă mediul de afaceri se schimba, nu puteau să se adapteze. Iar dintre cei considerați manageri buni, extrem de mulți nu puteau explica ce anume făceau sau cum o făceau.

Întrucât eu știam despre cele patru *comportamente* esențiale (și nu mă refer la personalitate, trăsături de caracter sau calități), am început să lucrez la metodele și instrumentele despre care credeam că i-ar putea ajuta pe manageri să le implementeze cu succes. Am creat modele, le-am testat, am fost atent la rezultatele obținute de persoanele cu funcții executive și de managerii care îmi erau clienți. De-a lungul a șapte ani, am dezvoltat cele patru instrumente pentru cele patru comportamente esențiale, numite de noi „Triada managementului". Și le predăm de douăzeci de ani.

Iată un exemplu pentru modul în care a luat naștere instrumentul Manager Tools *One On One* (O3 sau MTO3 — întâlnirile unu-la-unu), lucrând cu clienți executivi și manageri. Directorul general al unei mari firme de producție m-a sunat pentru a-mi cere ajutorul. Linia

lui de afaceri începea să dea semne că are probleme. Mi-a spus că acea divizie a unei companii din topul Fortune 500 crescuse rapid, iar el trebuia să muncească exagerat de mult pentru a-şi impune viziunea şi a înţelege cum mergeau lucrurile. Era neplăcut surprins de rateurile şi de întârzierile operaţionale. În momentul cu pricina, se afla în faza în care abia îşi îndeplinea la limită obiectivele pentru trimestrul în curs, după trei sau patru trimestre în care fusese sigur că va depăşi previziunile. Simţea că managerii lui — 426 în total, aflaţi pe mai multe niveluri — erau copleşiţi de sistemele tehnice şi logistice pe care organizaţia fusese obligată să le implementeze pentru a face faţă la creşterea de volum care se ivise.

Când am intervievat 30 sau 40 dintre manageri pentru a descoperi ce se întâmpla, am primit în mod repetat răspunsuri negative la întrebările legate de comunicare. Lucrătorii de la nivelurile inferioare nu aflau despre schimbări decât în momentul în care erau forţaţi să le pună în practică. Managerii nu erau informaţi despre potenţialele modificări de pe piaţă, care ar fi condus la schimbări de produse, care, la rându-le, ar fi condus la schimbări operaţionale în domeniul lor. Nu se ştia mare lucru nici despre unele eforturi de reducere a costurilor care tocmai începuseră să fie implementate.

Atât clientul meu, cât şi eu citiserăm *High Output Management*, lucrarea lui Andy Grove, şi ne gândeam că *One On One* ar putea fi un instrument minunat pentru a creşte gradul de comunicare. Adaptând ideea lui Andy, am început să organizăm întâlniri săptămânale unu-la-unu, de 30 de minute, la toate nivelurile. Ne-am gândit că managerii trebuie să-şi cunoască subordonaţii direcţi şi să le ofere acestora în mod regulat o ocazie de a pune întrebări, de a-şi clarifica problemele — totodată, un prilej pentru

manager de a le transmite ce se întâmplă în firmă și, eventual, de a le oferi îndrumare și feedback.

Pentru a simplifica lucrurile, am decis să împărțim timpul în două segmente de 15 minute fiecare. De asemenea, am organizat întâlnirile astfel încât managerul să vorbească primul. La ședințe, întotdeauna șefii vorbesc la început, nu-i așa?

A ieșit un dezastru! După trei luni, am încetat acțiunea. Monitorizaserăm rezultatele și diverși alți factori, iar în intervalul acela scurt (cam 90 de zile) observaserăm deja scăderi în zone în care nu doream să vedem așa ceva. Într-un fel, managerii agreau aceste întâlniri, *dar subordonații pur și simplu le detestau.*

Când i-am întrebat pe cei din urmă de ce nu le plăceau, majoritatea răspunsurilor primite au fost variațiuni pe aceeași temă: „Încă o ședință cu șefu'..." „Nu este o întâlnire în folosul nostru..." „O sarcină în plus..."

Și am mai aflat un lucru care ne-a uimit. Mai ții minte că unul dintre cele două motive principale pentru care managerii refuzau să petreacă timp dedicat cu angajații lor era: „Eu vorbesc tot timpul cu subalternii mei!"? Ei bine, aparențele înșală. Intervalul mediu de timp în care managerii înșiși vorbeau la aceste întâlniri cu subordonații lor, cei-cu-care-vorbeau-tot-timpul, era de *28 de minute din cele 30 programate.* Mai întâi spuneau că nu au nevoie de timp dedicat cu subalternii lor, după care vorbeau până îi durea gura.

De ce detestau subordonații respectivele întâlniri? Pentru că li se spusese că urmau să se afle față în față cu șeful, fapt care reprezenta pentru ei o ocazie să dezvolte o relație mai puternică, mai plină de încredere cu el. Doar că, în

mod clar, lucrul ăsta nu se întâmpla. De fapt, ce crezi că răspundeau mai toți subordonații în momentul în care managerul se uita la ceas și exclama: „Ah, am consumat 28 de minute! Vreți să-mi spuneți ceva?" Evident, subalternii răspundeau: „Nu" — ceea ce însemna că ședința nu fusese deloc despre „noi", adică despre și pentru angajați.

Totuși, am descoperit și alte informații ascunse în rezultatele noastre. Un director general, cu 24 de manageri în subordine, obținuse rezultate extraordinare. Chiar acolo unde grupul extins avusese scăderi, acest manager și subordonații lui își îmbunătățiseră rezultatele și deveniseră fani ai întâlnirilor unu-la-unu.

Când am făcut interviuri cu directorul și cu unii dintre managerii săi, am aflat că șeful cel mare schimbase puțin recomandările organizaționale. În esență, el spusese: „Sunt un tip cam leneș și nu am chef să mă pregătesc pentru încă o ședință, *prin urmare o să-i las pe subordonații mei să vorbească primii.*" După care toți managerii i-au urmat modelul.

Subordonaților le-au plăcut enorm aceste întâlniri. După cele trei luni, au afirmat că relația lor cu managerul se îmbunătățise, în vreme ce subordonații din celălalt grup, în care șefii vorbiseră primii, înregistraseră un declin în relația cu managerul direct. Și managerilor le plăcuseră întâlnirile, fiindcă aveau un timp suplimentar pentru ceea ce oricum trebuiau să discute în fiecare săptămână.

Dar iată și un element care ar putea să te surprindă: subordonații care au luat cuvântul primii în întâlnirile de 30 de minute *au vorbit, în medie, 28 de minute*: exact cât vorbiseră și managerii din celălalt grup.

Nu este posibil ca oamenii dintr-un grup să susțină cu argumente logice afirmația „Vorbim deja destul" dacă, atunci când le dai ocazia să vorbească, deși au un program mult prea aglomerat, ei vorbesc tot timpul.

Prin urmare, atunci când vom discuta despre întâlnirile unu-la-unu, vei observa că primul care vorbește e subordonatul.

Mai apoi, am extins activitatea noastră cu aceste întâlniri la un alt client, o corporație și mai mare. Organizația era o divizie de dimensiuni impresionante, având 1 100 de manageri. Am testat o versiune mai puțin sofisticată a recomandărilor noastre obișnuite.

Am avut la dispoziție un grup de 700 de manageri care au testat întâlnirile O3 (unii săptămânal, alții o dată la două săptămâni, alții lunar). Restul de 400 de manageri au intrat în grupul de control — aceștia au continuat să-și deruleze activitatea de management ca mai înainte și li s-a interzis să facă O3.

Studiul a fost programat să dureze 30 de luni. Din nefericire și spre frustrarea noastră, a trebuit să oprim testarea după numai 19 luni. Motivul a fost că, după 18 luni de la începerea experimentului și fără nicio legătură cu acesta, în firmă a fost distribuit un document în care erau enumerați managerii care fuseseră promovați în ultimele 12 luni. *Dintre cei 43 de manageri promovați, 42 proveneau din grupul de test și numai unul din grupul de control.*

Deși te-ai putea gândi că aceasta era o validare a demersului nostru și o justificare pentru a-l continua, ba chiar pentru a-l extinde, o lună mai târziu a trebuit să oprim studiul. De ce? Pentru că managerii din grupul de control, dorind să fie și ei promovați, începuseră să aplice la

rându-le O3, fapt care a dat peste cap metoda ştiinţifică aflată la baza studiului nostru.

Cu toate acestea, 18 luni reprezentau un interval destul de lung pentru a trage unele concluzii. Rezultatele şi retenţia în rândul managerilor din grupul-test au crescut cu 9%, respectiv 8%. Aceiaşi indicatori, în rândul celor din grupul de control, au crescut puţin, cu 1%.

Rezultatele obţinute sunt şi mai mulţumitoare. Îţi aminteşti că în grupul-test întâlnirile aveau loc la intervale diferite (săptămânal, o dată la două săptămâni, lunar)? Am analizat şi aceste date.

Iată ameliorările, în rezultate şi retenţie, în funcţie de periodicitate:

1. Săptămânal — cea mai mare îmbunătăţire, atât la rezultate, cât şi la retenţie
2. O dată la două săptămâni — ceva mai puţin de jumătate din îmbunătăţirea produsă de O3 săptămânale
3. Nicio întâlnire — creştere uşoară a rezultatelor şi a retenţiei
4. Lunar — *scădere uşoară a rezultatelor şi a retenţiei*

TABELUL 3.1 Patru Manager Tools specifice pentru cele patru comportamente esenţiale

Comportament esenţial	Instrument al managerului
Cunoaşte-ţi oamenii	Întâlniri unu-la-unu
Comunică referitor la performanţă	Feedback
Cere mai mult	Coaching
Deleagă sarcini	Delegare

Dacă rezultatele lunare și procentajul de retenție erau incluse în mediile grupului-test (au fost, pentru că ne-am gândit că și acestea vor crește), întâlnirile *lunare* au frânat, de fapt, ameliorarea medie în grupul de test.

În cazul în care nu am fi testat întâlnirile lunare unu-la-unu (și, crede-mă, nu le recomandăm pe acestea), îmbunătățirea rezultatelor și a retenției în grupul-test ar fi fost mai mari.

Voi explica de ce considerăm noi că așa stau lucrurile atunci când vom discuta despre întâlnirile unu-la-unu, în capitolul imediat următor.

După mulți ani de testare a tuturor instrumentelor, așa cum am procedat cu aceste întâlniri, am creat patru instrumente specifice care să răspundă celor patru comportamente esențiale, așa cum se poate remarca în Tabelul 3.1.

După cum am precizat, aceste instrumente nu sunt singura modalitate prin care să devii un manager eficient. Poți avea propriile instrumente sau procedee. Dacă obții rezultate și îți menții echipa, dacă metodele tale sunt sustenabile și le poți transmite și altora, bravo ție! Deja știi — cred eu — că faci parte dintr-o categorie rară de manageri.

Cu toate acestea,

- dacă nu simți cu adevărat că știi ce faci,
- dacă nu ai o tehnică proprie,
- dacă tehnica ta este personalitatea ta,
- dacă nu le poți transmite și altora știința ta,
- dacă nu îți poți scrie metodele pe o foaie de hârtie,
- dacă nu ești convins că îți poți aplica tehnica și metodele într-o altă companie/într-un alt domeniu...

...îți oferim garanția Manager Tools.

Folosește instrumentele noastre, așa cum sunt ele descrise aici, și îți garantăm că vei deveni un manager eficient — managerul care obține rezultate și își păstrează echipa.

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

4

Cunoaște-ți oamenii — întâlnirile unu-la-unu

Manager Tools îți recomandă să faci întâlniri unu-la-unu (*One On One* — O3) cu fiecare dintre subordonații tăi. Ce este o întâlnire unu-la-unu de tip Manager Tools? Este o ședință

- care este *programată*,
- care are loc *săptămânal*,
- care *durează 30 de minute*,
- care *se ține cu fiecare dintre subordonații tăi*,
- în care *problemele subordonatului sunt prioritare*,
- în care *managerul ia notițe*.

Să analizăm fiecare dintre aceste elemente și să vedem din ce motive recomandăm asemenea întâlniri.

Întâlniri programate

Programarea întâlnirilor unu-la-unu (O3) înseamnă stabilirea unei ședințe regulate, cu fiecare dintre subordonații tăi, față în față. Astfel, fiecare dintre ei va avea o întâlnire O3 cu tine la aceeași oră și în aceeași zi a fiecărei săptămâni.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Programarea O3 este, de fapt, mai importantă decât înfăptuirea ei propriu-zisă — iată motivul pentru care am plasat-o pe primul loc în lista noastră. Este mai important să îți planifici întâlnirile cu subalternii, decât să ai, aproape în fiecare săptămână, întrevederi neprogramate cu ei. Valoarea organizării acestor O3 constă în faptul că, prin asta, le transmiți subordonaților tăi următorul mesaj: „Veți avea la dispoziție întotdeauna un interval de timp în care să stați de vorbă cu mine. Voi investi întotdeauna în relația noastră." Dacă nu programezi întâlnirile, mesajul pe care îl comunici este: „Vom avea o întrevedere într-o anumită săptămână. Timpul petrecut împreună poate fi prețios pentru mine. Nu știu exact. Văzând și făcând. O să vedem cum stau lucrurile."

La început, ne-am gândit că frecvența O3 ar fi mai însemnată decât programarea întâlnirilor, dar ne-am înșelat.

Iată ce ne-a dezvăluit cercetarea noastră. (Am experimentat de trei ori, cu rezultatele similare.) Dacă vom compara două grupuri de o sută de manageri care fac O3, *managerii care își programează aceste întâlniri sunt mai buni (în ce privește rezultatele și retenția) decât omologii lor care nu și le programează într-o măsură semnificativă (de trei sau patru ori)*. În plus, este foarte greu ca O3 să aibă loc dacă nu le programezi.

Aruncă un ochi pe Tabelul 4.1. Am dorit să aflăm dacă stabilirea exactă a întâlnirilor unu-la-unu era cu adevărat importantă. Pentru a realiza asta, ne-am propus să comparăm două grupuri de aproximativ aceleași dimensiuni — unul al managerilor care programau O3, iar celălalt, al managerilor care nu făceau acest lucru.

TABELUL 4.1 O3 programate versus O3 neprogramate

	Programate	Neprogramate
Manageri monitorizați	119	520
Manageri testați	circa 100	circa 100
Îmbunătățire	circa 8%	circa 2%

Primul aspect pe care l-am remarcat a fost că se dovedea mult mai dificil să *faci* o întâlnire de acest tip dacă nu o *programai*. Am monitorizat 119 manageri care își programau O3, constatând mai apoi că 100 chiar le *făceau*. Dar a trebuit să monitorizăm peste 500 de manageri care *spuneau* că țin întâlnirile pentru a descoperi 100 care le făceau în așa fel încât acestea să fie utile. (Datele noastre arată că, dacă respecți 85% din O3 programate, vei obține rezultatele și retenția așteptate. Cum scazi sub 85%, ameliorările încep și ele să aibă o tendință descrescătoare.)

Probabil că asta „rimează" cu programul încărcat al managerilor din ziua de azi. Dacă o sarcină nu este trecută în agendă, există un mare risc de a nu se realiza. Dacă nu programezi întâlnirile cu angajații, ele nu vor avea loc. (Am adunat de la subordonați nenumărate relatări de genul: „Mai bine nu spunea că vrea să le facă. Nu a organizat nicio întâlnire, și asta a fost mai rău decât dacă nu ar fi vorbit deloc despre așa ceva.")

În rezultatele acestei cercetări, ni s-a relevat un aspect care ne-a uimit. Chiar dacă *ai face* întâlnirile, fără a le fi programat, nu ai ajunge nici pe departe să obții îmbunătățirile pe care le-ai obține dacă le-ai planifica și le-ai respecta întocmai.

De ce este atât de însemnată programarea? Subordonații ai căror manageri au început O3 ne spun două lucruri

esențiale: (1) „Șeful îmi arată că sunt important" și (2) „Am timp să mă pregătesc".

1. „Șeful îmi arată că sunt important"

Subalternii tăi fac eforturi ca să stea de vorbă cu tine, tot așa cum și tu faci eforturi pentru a discuta cu superiorul tău. Motivul pe care îl invoci în fața subordonaților pentru lipsa de timp petrecut cu ei este, adeseori, că ai ședințe toată ziua, lucru care, deși regretabil, e adevărat. Angajații înțeleg importanța respectării agendei tale, dar pentru ei reprezintă un impediment în calea obținerii unui răspuns la întrebările care-i frământă, a unei soluții la problemele proprii, un obstacol care face ca ideile lor să nu fie auzite.

Când le spui subordonaților că vor dispune de un timp programat și rezervat doar pentru ei, în fiecare săptămână, orice s-ar întâmpla, *le crești importanța în cadrul celorlalte lucruri din agenda ta, adică le arăți că și ei sunt „importanți"*.

Poate că te gândești: „Dar chiar cred că oamenii mei sunt importanți!" Eu, unul, o știu. Însă este o diferență între cât de importanți crezi tu că sunt ei și cât *consideră ei* că tu crezi într-adevăr asta. Într-un fel, pentru majoritatea subordonaților, comportarea unui șef care: (a) nu are timp pentru ei și (b) spune „ești important" seamănă întrucâtva cu afirmația din sloganul multor companii: „Oamenii noștri sunt cel mai important capital." În numeroase firme mari, aceste sloganuri devin un fel de glume cinice.

2. „Am timp să mă pregătesc"

Poate că ți-ai spus mereu că subalternii tăi au ocazia să discute cu tine în fiecare zi, când te oprești în dreptul biroului lor pentru o scurtă conversație. Dar, dacă ne uităm la interviurile pe care le-am făcut cu subordonați din

întreaga lume, ei nu văd lucrurile așa. Când te oprești la biroul lor pentru a schimba câteva vorbe, chiar schimbați câteva vorbe, după care abordați chestiunea pentru care veniseși acolo. Subordonații știu asta și nu presupun că oprirea ta întâmplătoare este un prilej pentru ca ei să-și prezinte ideile, problemele sau grijile.

De asemenea, când vii la biroul lor, subordonații nu se simt în largul lor pentru a începe o discuție formală — aceasta necesită planificare. Unele subiecte trebuie gândite dinainte și impun ca întrebările să fie formulate într-un fel anume. Majoritatea angajaților nu gândesc așa: „Șeful meu o să se oprească azi la biroul meu; trebuie să îi prezint ideea care mă preocupă de ceva vreme."

Subordonații ne spun că programarea unui timp anume petrecut cu ei, înscris în agenda ta, le permite să se pregătească pentru întâlnire.

Mulți manageri sunt refractari la sfatul nostru de a-și programa întâlnirile O3. Primul motiv de refuz sună cam așa: „Da, e o idee minunată, dar nu pot respecta planificarea, deoarece programul meu se schimbă încontinuu." Dar iată ce ne-a relevat cercetarea noastră: *mutarea unei întâlniri O3 deja planificate la o altă oră din cauza unei modificări de program nu are, statistic vorbind, o influență semnificativă asupra ameliorării rezultatelor și retenției.* Managerii care programează și apoi mută O3 obțin în mod frecvent îmbunătățiri similare în ce privește rezultatele și retenția cu managerii care au programe mai stabile și modifică rareori programarea întâlnirilor O3.

Un element poate și mai important: *subordonații ne spun că nu le pasă dacă muți întâlnirea la altă oră sau în altă zi.* Înțeleg problema agendei tale încărcate, înțeleg că adeseori e necesar să fie reprogramați. Dar mai afirmă și că,

dacă apelezi la scuza „Programul meu se schimbă foarte des" pentru a nu programa O3, pentru ei echivalează (indiferent dacă vrei sau nu să transmiți asta) cu „Nu o să organizez deloc O3".

Poate că gândești astfel: „Sunt mult prea ocupat." Este un răspuns rațional la problema unei întâlniri în plus, într-o zi deja plină de sarcini, însă unul dintre motivele pentru care programul tău e atât de încărcat constă exact în faptul că nu petreci destul timp comunicând cu subordonații tăi. Folosești prea mult e-mailul și prea adesea comunici greșit.

Știu cât ești de ocupat și că pare aproape imposibil să mai înghesui cinci ore de ședințe (presupunând că ai zece subordonați) în programul tău de săptămâna asta sau de săptămâna viitoare. Probabil că, pe bună dreptate, afirmi: „Este imposibil!"

Corect. Dar hai să încercăm un experiment. Uită-te în agenda ta de lucru, însă nu pentru săptămâna asta, nici pentru următoarea. Uită-te ce figurează peste trei-patru săptămâni. E cam gol acolo, nu-i așa? Agenda ta este „întotdeauna plină" fiindcă, în general, cercetezi doar programările din săptămâna curentă. [*There's a Cast for That*™. De fapt, există multe podcasturi pe această temă.] Așa se întâmplă mereu: agendele sunt pline pe următoarele una sau două săptămâni. Ești „mereu ocupat" deoarece agenda ta pentru azi (și poate chiar pentru toată săptămâna în curs) este întotdeauna încărcată.

Asta înseamnă, probabil, că nu îți configurezi eficient agenda de lucru și că inserezi în primul rând ședințele considerate prioritare. Însă datele noastre arată că timpul petrecut cu subordonații tăi este cel mai important interval pe care îl petreci la serviciu.

Nu ai timp acum — am înțeles asta —, dar soluția e simplă. *Nu îți începe întâlnirile O3 decât peste trei-patru săptămâni, când le poți programa cu ușurință într-o agendă aproape goală.* Vom vorbi despre cum și când să planifici O3 când vom discuta despre anunțarea și desfășurarea lor, în Capitolul 5.

Și, în final, dacă vorbești cu managerii care folosesc deja Manager Tools *One On One* (MTO3), aceștia îți vor spune că *nu vor reveni niciodată la situația de a nu organiza astfel de întâlniri, întrucât le consideră extrem de valoroase.*

Ceea ce ne conduce la garanția MTO3:

Dacă implementezi instrumentul Manager Tools al întâlnirilor unu-la-unu, îți garantăm că vei avea o cantitate mai mare de timp liber în agendă decât intervalul de timp pe care îl petreci în aceste ședințe.

Da, ai citit corect. Timpul pe care îl petreci desfășurând întâlnirile unu-la-unu propuse de noi — cel despre care crezi acum că nu îl ai la dispoziție — va face ca, în realitate, să dispui de un plus de timp pentru a întreprinde mai multe lucruri. Cum se poate așa ceva? Vei dezvolta o încredere mai mare în relația cu subordonații tăi. Prin urmare, ei vor ști mai des la ce anume te aștepți, pentru că o vor auzi mai frecvent, astfel că nu-ți vor mai pune multe întrebări. Nu vei mai fi întrerupt atât de frecvent pentru chestiuni care nu sunt urgente. Subordonații tăi vor aștepta înainte să îți prezinte aspecte care suportă amânare. Ai observat vreodată că numeroase dintre întreruperile la care ești supus nu merită timpul consumat pentru rezolvarea lor? Acestea se vor rări considerabil odată ce vei începe MTO3.

Îți garantăm asta!

Întâlniri săptămânale

Cel mai bine este să organizezi întâlnirile unu-la-unu săptămânal, motivul principal fiind faptul că, probabil, îți gândești viața profesională în tranșe săptămânale. (Conform cercetărilor, e vorba despre „ferestre" de 3-5 zile.) Te gândești mereu la termenele de *săptămâna asta*. Ai tendința de a amâna sarcinile care au termenul-limită săptămâna viitoare, chiar dacă îți vor lua câteva ore de lucru. Probabil știi ce program ai săptămâna asta și poate că știi, cât de cât, cum arată și programul de săptămâna viitoare, dar, în majoritatea cazurilor, nu prea ai idee ce va fi dincolo de următoarele două săptămâni.

Majoritatea subordonaților tăi „funcționează" la fel. Când se gândesc la muncă, se gândesc la săptămâna în curs. Ceea ce se întâmplă săptămâna viitoare nu este foarte important. Iar intervalul de timp de peste două săptămâni pare să reprezinte „viitorul".

Întâlniri o dată la două săptămâni

Ce ar crede subordonații tăi dacă ai programa întâlnirile unu-la-unu o dată la două săptămâni? Oare le-ar transmite mesajul că ei sunt mai puțin importanți decât ceea ce faci acum? Am adresat această întrebare, iar răspunsul primit cel mai des a fost: „Dacă mă întâlnesc cu șeful meu o dată la două săptămâni, când toate celelalte lucruri se fac săptămânal, e ca și cum m-ar lăsa deoparte, să stau la coadă, de parcă nu aș fi important."

Eu sunt împotriva întâlnirilor o dată la două săptămâni și nu mă voi da bătut. (Păstrez explicațiile pentru O3 lunare.) Dacă performanțele tale coincid cu cele din datele noastre, vei obține ameliorări, în rezultate și retenție, într-o proporție de circa 25% din ce ai obține dacă ai organiza

întâlnirile săptămânal. De ce să economisești doar 50% din timp făcându-le o dată la două săptămâni și pierzând 75% din valoarea lor? Nu are niciun sens.

Poți decide să faci O3 de o oră, o dată la două săptămâni, și să petreci cu ele, în total, la fel de mult timp. Dar, în general, lucrurile nu vor merge la fel de bine. Datele noastre arată că managerii care procedează astfel sfârșesc prin a avea o rată de îndeplinire a sarcinilor mai mică decât cea a managerilor care au decis să aibă O3 de câte o oră săptămânal, iar rata de îndeplinire nu este extraordinară. Concluzia noastră: managerii care hotărăsc că nu au timp să facă O3 săptămânale deoarece sunt „prea ocupați" vor folosi aceeași motivație pentru a anula cam 50% dintre întâlnirile O3 la două săptămâni.

Subordonații ne repetă insistent că preferă întâlnirile O3 săptămânale. Asta se potrivește cu ritmul muncii lor. Ei afirmă că O3 la două săptămâni tind să fie prea generale — așadar, mai puțin relevante.

Alt beneficiu al întâlnirilor O3 săptămânale, care se pierde dacă le efectuezi mai puțin frecvent: *o reducere semnificativă a întreruperilor.* Dacă nu faci unu-la-unu acum și dacă ești ca majoritatea managerilor, probabil că vei fi foarte des întrerupt din muncă de către subalterni. Aceștia vor avea de adresat „o întrebare scurtă" sau le va fi necesar „un minut" de la tine. Și, deseori, acel un minut se va transforma în 10 minute...

Astfel de întreruperi vor scădea semnificativ ca frecvență atunci când vei începe să te întâlnești regulat, după un program bine stabilit, cu subalternii tăi. (Aceasta este o parte din motivația garanției noastre că vei câștiga foarte mult timp.) Subordonații pe care i-am monitorizat, în fiecare test, au comentat cu privire la faptul că au așteptat

cu problemele și întrebările lor până la întâlnirile O3. Dacă aveau o problemă marți, iar O3-ul lor era programat pentru joi dimineață, atunci foarte probabil așteptau să o discute atunci. (Motivul pentru care multe întreruperi par urgente pentru subordonații tăi este că aceștia au așteptat deja cât au putut de mult.)

Dacă planifici întâlnirile față în față la două săptămâni, vei pierde beneficiul de a observa scăderea considerabilă a întreruperilor. Subordonații nu pot aștepta peste o săptămână pentru a-și lămuri problemele. Din experiența mea personală cu întâlnirile unu-la-unu, cel puțin jumătate dintre ele (poate chiar aproape trei sferturi) încep cu următoarea frază rostită de subordonat: „Lista mea este lungă [sau scurtă] săptămâna asta." Ceea ce îmi spune că oamenii își fac o listă. Dacă, manager fiind, nu aș ține întâlnirile O3, fiecare punct de pe listele subalternilor mei ar fi o întrerupere sau un alt e-mail de citit.

Iată altă problemă cu întâlnirile O3 ținute la două săptămâni: dacă ratezi una, atunci vei avea O3 *lunare*. După cum vei vedea, asta nu e bine defel.

Pe când ocupa o poziție executivă, Mike Auzenne, cofondatorul Manager Tools, a încercat să țină O3 o dată la două săptămâni. Lucra la MCI, când această companie a fost cumpărată de WorldCom și se îndrepta spre faliment. Avea pe atunci zece subordonați și făcea O3 săptămânale, de câte 30 de minute. Petrecea cinci ore pe săptămână cu această activitate. Apoi, a trebuit să se implice foarte susținut în pregătirea și procedurile presupuse de faliment.

Avea nevoie de mai mult timp, prin urmare a început să țină întâlnirile bilunar, pentru a câștiga cinci ore la două săptămâni. Simțea că lucrurile sunt în regulă, că relațiile cu oamenii fuseseră deja stabilite și că, prin urmare,

subordonații lui puteau accepta O3 mai rar. În câteva săptămâni, totul s-a dus de râpă! Nu doar că *nu* a recâștigat cinci ore din programul de lucru, ci a sfârșit prin a petrece un surplus de timp rezolvând mai multe chestiuni, din cauza lipsei de comunicare regulată cu subordonații săi direcți. Când avusese O3 programate săptămânal, oamenii nu îl întrerupeau continuu. Subalternii nu încercau mai mereu să îi atragă atenția. Tot timpul pe care îl câștigase, toată eficiența, toate relațiile care se aprofundaseră și care făceau ca lucrurile să meargă ca unse, ei bine, toate astea dispăruseră — pur și simplu pentru că trecuse de la O3 săptămânale la O3 la două săptămâni.

O avertizare: dacă ai peste zece subordonați, e OK să începi cu O3 la două săptămâni. S-ar putea să fie prea dificil să încerci să găsești, de exemplu, opt ore disponibile (16 jumătăți de oră pentru 16 subordonați) într-o săptămână. Lasă să treacă 8-12 săptămâni în care programul tău să absoarbă cele patru ore pe săptămână, apoi dă-ți silința să treci la întâlniri săptămânale. (Acest obicei de a-ți umple agenda va fi o bună pregătire pentru viața de director executiv, în caz că aspiri la așa ceva.)

În plus, dacă citești tot ce scrie aici și dacă echipa ta este mult mai mare de 10-16 subalterni, soluțiile propuse de noi vor fi mai puțin eficiente. Au existat în studiile noastre și manageri cu 30 de subordonați, dar nu am analizat niciodată în detaliu datele din echipe cu peste 15 membri. Ca fapt divers, managerii care au aproximativ 30 de subordonați obțin rezultate și retenție mai bune când fac întâlniri unu-la-unu chiar o dată la două sau la trei săptămâni. Aceste ameliorări nu sunt la fel de însemnate ca în cazul managerilor care stau de vorbă cu angajații lor la intervale mai „normale".

Părerea mea este că, în cazul unei echipe atât de mari, ai o problemă de structură organizațională, și nu una de comportament managerial. Da, știu, nu e vina ta. Dacă ai nevoie de ajutor pentru a reflecta la dimensiunea echipei (îmi pare rău, dar nu există o dimensiune ideală), avem câteva recomandări. [*There's a Cast for That*™.]

Lunare

Te sfătuiesc foarte călduros și insistent să nu faci întâlniri lunare cu subalternii. *Nu am întâlnit niciun caz în care O3 lunare să îmbunătățească performanțele echipei.* În fiecare dintre aceste cazuri, rezultatele și retenția au rămas neschimbate sau au scăzut.

Gândește-te astfel: să presupunem că ți-a spus cineva că dorește să construiască o relație cu tine, apoi a precizat: „Vom putea să facem asta în 30 de minute, o dată pe lună." Nu ar trebui să te încrezi într-o asemenea afirmație. Nu are niciun sens să ai un obiectiv pentru o întâlnire (relație) a cărei frecvență (lunar) împiedică îndeplinirea obiectivului.

Iar subordonații chiar le *detestă*. Ne spun asta tot timpul. Ei știu că, astfel, nu vor construi nicio relație și nicio încredere semnificativă cu tine. Nu ai cum să le oferi lunar un feedback util. Angajații ne spun că managerii ajung să ceară rapoarte lunare înainte de O3, făcând din aceste întâlniri minievaluări ale performanței sau sesiuni de planificare, și nu „o stradă cu două sensuri".

În lume sunt sute de CEO care fac întâlniri MTO3, dar asta săptămânal. Sigur, uneori se întâmplă să mai și anuleze câte una. Însă nu le fac lunar, invocând că sunt „prea ocupați". Și nici tu nu trebuie să procedezi în acest mod.

Ședințe de 30 de minute

Datele noastre dovedesc faptul că 30 de minute este numărul magic pentru o întâlnire O3. Nu există niciun beneficiu în depășirea celor 30 de minute, iar prelungirea întâlnirii produce, în general, o reducere a „complianței". Managerii care programează O3 mai lungi au intenții bune, dar anulează mai des întâlnirile — atât de des, încât subordonații observă asta.

Dacă le faci săptămânal, nu ai nevoie de mai mult de 30 de minute pentru a obține rezultate bune de pe urma întâlnirilor O3. Poate părea că o ședință mai lungă ar fi mai utilă, dar datele noastre arată că nu ar fi vorba despre beneficiile la care te aștepți.

Am testat de două ori întâlniri O3 de 45 de minute, și chiar de 60 de minute, dar nu am remarcat îmbunătățiri mai mari la nivel de rezultate și de retenție decât obținuserăm cu întâlnirile de 30 de minute. Pe de altă parte, respectarea organizării O3 a scăzut: riscul ca o întâlnire să fie anulată sau redusă considerabil a crescut foarte mult.

De asemenea, am testat întâlniri unu-la-unu mai scurte de 30 de minute, iar rezultatele s-au diminuat la fel de mult. Am primit nenumărate plângeri cu privire la faptul că era „prea puțin timp". Atât managerii, cât și subordonații au comentat că, atunci când o întâlnire O3 începea târziu, rămânând numai 20 de minute, valoarea ei era limitată. [Știm că multe întâlniri încep mai târziu. *There's a Cast for That*™.]

În ceea ce privește „respectarea" întâlnirilor (văzută sub formă de procentaj — numărul de O3 pe care le-ai avut *versus* numărul de O3 programate), datele noastre indică faptul că 85% din respectare pare să fie limita dintre

obținerea rezultatelor pe care le dorești și declin. Managerii care fac 85% din O3, timp de câteva luni, obțin mare parte din ameliorarea rezultatelor și a retenției obținute de managerii care respectă întâlnirile în proporție de 100%. Însă, odată ce coboară sub 85%, îmbunătățirea este tot mai puțin sesizabilă. Iar dacă scad sub 50%, ar fi mai bine să renunțe complet la O3, deoarece nu mai există niciun beneficiu, întâlnirile însemnând chiar o cheltuială inutilă și o pierdere de timp.

Studiind comportamentul legat de aceste întâlniri, am aflat și că este mai bine să ai o ședință susținută, densă, care durează 30 de minute, decât una relaxată, programată să țină o oră, dar în care ai numai 40-45 de minute de conținut valoros. Dacă stabilești prea mult timp pentru o întâlnire, treptat, subordonații vor începe să nu se mai pregătească și să-și piardă interesul. Ședințele mai scurte, mai compacte și mai pline vă vor face pe tine și pe subalternii tăi să le folosiți la maximum și să nu le anulați. Cine își dorește încă o ședință de o oră care începe și/sau se termină târziu, care te face să întârzii la următoarea ședință, lipită de o alta, din șiragul tău nesfârșit al ședințelor de câte o oră?

Există o singură excepție pe care o susțin și o recomand, deoarece am observat că funcționează. Dacă ești un executiv senior, programează O3 de o oră. Unul dintre clienții mei CEO (și, da, șefii executivi au un rol în coordonarea subordonaților proprii, având și ei nevoie de întâlniri unu-la-unu) mi-a spus la un moment dat: „Îmi trebuie o oră pentru întâlnirile mele O3 și să știi că și-așa sunt pline-ochi! În niciun caz nu le pot face de 30 de minute. Pur și simplu nu termin ce am de discutat săptămânal cu subordonații mei. Fiecare dintre ei administrează pentru companie activități de 100, 200, 300 de milioane de dolari." Prin urmare, clientul CEO a organizat întâlniri de câte o oră. Mi s-a părut foarte logic într-un asemenea caz.

Întâlniri cu fiecare dintre subordonații tăi

Dacă vei recurge la întâlnirile O3, atunci trebuie să le faci cu *toți subordonații tăi*. Pare o afirmație evidentă, dar uneori, în activitatea noastră cu managerii, auzim astfel de comentarii: „Păi, le fac numai cu cei doi top manageri" sau „Le fac săptămânal cu o persoană și o dată la două săptămâni cu restul."

Acest tip de selecție distruge total sentimentul de echipă al subordonaților tăi. În principiu, le spune unora dintre ei: „Ești mai puțin important decât colega ta." Poate că există un motiv pentru a face astfel de alegeri (unul dintre subalterni are un rol deosebit), dar, de obicei, subordonații nu percep lucrurile așa.

Dacă există o situație specială în privința unuia sau a doi subordonați, nu e nimic rău în a petrece mai mult timp cu ei, în comparație cu restul echipei. *Dar fă-o în alt moment decât cel rezervat întâlnirilor O3.* Programează o ședință aparte, de o oră, cu acei unu sau doi oameni, pentru a discuta proiecte, sau probleme, sau orice altceva îi face să aibă un rol-cheie. Întâlnirile O3 nu au nicidecum menirea de a crea diferențe între subordonați, ci, mai degrabă, de a dedica un timp pentru *fiecare* om din echipă, pentru a dezvolta o relație cu fiecare. Ascultă vorbele unui inginer: indiferent dacă îți place sau nu, relația ta cu subalternii este un multiplicator de forță. Cu cât știi mai multe despre toți subordonații tăi — și nu doar despre cei mai buni —, cu atât aceștia vor avea mai multă încredere în tine, iar tu vei izbuti să obții maximumul posibil de la fiecare dintre ei.

Nu trebuie să faci O3 cu alte persoane în afară de subordonații tăi direcți. *Adică nu e necesar să ai astfel de întâlniri cu cei care raportează subordonaților tăi.* O precizare: poți organiza O3, să zicem, cu alți manageri care raportează tot

șefului tău și cu care ai nevoie să menții o relație puternică. [*There's a Cast for That*™.]

Auzim mereu relatări de la manageri care fac întâlniri O3 la două săptămâni, „astfel încât să mă pot vedea cu toți cei 20 de subalterni". Când verificăm, descoperim că, de fapt, ei au doar patru subordonați *direcți*, cărora le raportează ceilalți. În mod evident, cei 16 fac parte din organizație și sunt valoroși, dar nu sunt subordonații lor. Când le explicăm manageriilor acest lucru, răspunsul este: „Vreau să rămân în contact cu oamenii cărora le eram șef înainte de a fi promovat." Îți amintim că „subordonatul" reprezintă acel angajat care îți raportează direct ție. Nu înseamnă *orice* persoană din companie.

Organizarea de O3 cu subordonații subordonaților (*skip*) se dovedește o idee foarte proastă. („Skip" este un termen utilizat în organizațiile mari pentru a numi o persoană care raportează direct unuia dintre subordonații tăi, subordonații fiind numai oamenii care îți raportează direct ție. Iar „nivelul skip" e folosit dacă trebuie să sari peste un nivel din ierarhie — *to skip* se traduce prin „a sări" — pentru a ajunge la ei.)

Cum procedezi ca să „rămâi în contact" cu acei angajați din organizație care se află sub comanda subalternilor tăi direcți? În primul rând, *insistă ca managerii subordonați ție să facă, la rându-le, întâlniri unu-la-unu cu subordonații lor.* Managerii care îți raportează ție direct sunt responsabili pentru relațiile pe care le au cu subalternii lor. Modul de a menține relația cu subordonații subordonaților (și chiar cu cei de la niveluri inferioare, dacă este cazul) rezidă în păstrarea unei relații puternice cu subordonații tăi și *încrederea că ei vor păstra relația cu subordonații*

lor. Nu există nicio altă soluție viabilă pentru rezolvarea chestiunii.

Aceasta înseamnă că nu vei putea avea același tip de relație cu oamenii care se află la două sau mai multe niveluri ierarhice sub tine.

Nu vei putea, însă asta nu constituie o problemă, deoarece nici nu se așteaptă așa ceva de la tine. Eforturile pe care le-ai face în acest sens ar risipi cea mai prețioasă resursă de care dispui ca manager: timpul tău. Construiește o divizie de manageri eficienți sub nivelul tău ierarhic! Iată metoda prin care organizațiile rămân sănătoase și eficiente pe măsură ce se dezvoltă. [*There's a Cast for That*™.]

Întâlniri în care managerul ia notițe

Adeseori, când prezentăm întâlnirile unu-la-unu în conferințe publice și la sediul clienților, spunem:

Dacă nu luați notițe, nu se poate afirma că aplicați instrumentul Manager Tools O3.

Unul dintre cele mai surprinzătoare rezultate obținute în studiile noastre privind eficiența O3 a fost ceea ce am descoperit despre luarea de notițe. Noi bănuiam că, întrucât ședința se axa pe stabilirea de relații, lucru care unui inginer ca mine îi suna ca fiind ceva „soft", atunci nu era nevoie să faci însemnări. Oamenii urmau doar să... vorbească. Gândeam că luarea de notițe ar influența negativ contactul vizual cu subordonatul cu care șeful stă de vorbă.

Dar ne-am înșelat complet! În toate studiile efectuate, subordonații ne-au spus că, dacă managerul lor ia notițe, asta *crește* nivelul conversației și o încarcă de însemnătate. Managerii care doar stăteau de vorbă, însă nu luau notițe cu privire la ce trebuia făcut mai departe erau considerați mai

puțin implicați, mai puțin interesați și mai puțin înclinați să acționeze în scopul soluționării problemelor discutate. A existat o temă recurentă: în O3 în care managerul nu lua notițe, subalternii simțeau că acestuia nu-i pasă, din punct de vedere profesional, de ceea ce se discuta.

Absența gestului de a lua notițe creștea probabilitatea ca managerii și subordonații să vorbească mai puțin despre chestiuni legate de muncă. Deși în unele cazuri acest gest a fost apreciat, în majoritatea situațiilor, subordonații nu au fost deloc încântați. Lipsa luării de notițe făcea ca O3 să pară o întâlnire personală, aflată *la polul opus* unei întâlniri profesionale. În fapt, O3 trebuie să fie întâlniri profesionale, care au ca temă rezultatele, chiar dacă în cadrul lor se discută uneori și chestiuni personale.

Problema în cazul unei întâlniri unu-la-unu în care managerul nu face însemnări nu o reprezintă propriu-zis lipsa acestui gest, ci lipsa responsabilității pe care o implică neluarea de notițe.

În întâlnirile O3 *se face treabă*. La ce alte ședințe de lucru mergi fără să îți iei un carnet și ceva de scris? În celălalt podcast pentru care am fost premiați, *Career Tools*, una dintre înregistrări se numește *A Notebook and a Pen* — „Un caiet și un pix" [*There's a Cast for That*™].

Modalitatea pe care o recomandăm pentru a lua notițe este simplă. Te sfătuim să îți iei un caiet mare, cu separatoare pentru fiecare subordonat, sau, dacă preferi, mai multe carnete, câte unul pentru fiecare om din echipă.

Totodată, îți recomandăm să folosești un document ușor de identificat ca fiind un formular unu-la-unu. Pentru majoritatea oamenilor, o structurare mai bună a problemelor va ajuta la a ți le reaminti ulterior. Noi avem propriul formular-standard — și mulți utilizatori ne-au trimis

diverse formulare, pe care le-am testat și postat pe site, de unde le poți descărca gratuit. Sunt în format „.doc", astfel că le poți modifica pentru a le adapta la stilul și la obiceiurile tale. Există acolo, de asemenea, versiuni în alte limbi decât engleza. Pregătește mai multe copii ale formularului unu-la-unu (O3F), astfel încât caietul (carnetele) tale să fie gata pregătite pentru primele săptămâni de întâlniri O3.

Ceea ce *nu trebuie* să utilizezi pentru a lua notițe este caietul tău obișnuit „de ședințe", cel pe care îl plimbi după tine la toate reuniunile de serviciu și pe care îl răsfoiești când încerci să îți amintești cine și în ce împrejurări a spus un lucru. Dacă folosești același caiet, toate notițele O3 vor fi împrăștiate printre celelalte, de la alte ședințe, și îți va fi aproape imposibil să te pregătești pentru următoarea întâlnire O3 cu un anume subordonat. Nu vei putea găsi ce ați stabilit anterior, care erau problemele, ce feedback i-ai dat sau ai uitat să îi dai fără să frunzărești o grămadă de pagini. (Dacă te simți frustrat de faptul că vorbesc despre hârtie și pix, și nu despre vreun instrument digital, vezi mai jos instrucțiunile privind utilizarea laptopurilor și a tabletelor.)

Există câteva aspecte particulare la care îți recomandăm să fii foarte atent când iei notițe, la fiecare O3. Te sfătuim să ai o metodă clară pentru a reține elementele de bază. Când spunem „clară", ne referim la faptul că trebuie să le notezi astfel încât le poți vedea imediat, de fiecare dată, din prima ochire, pe orice formă O3 de pe biroul tău.

Formularele unu-la-unu nu sunt documente de strategie de nivel înalt. Pentru fiecare manager care cunoaște tipicul O3, putem afirma că acestea tind să intre mult în detalii, să fie foarte specifice, să se refere foarte aplicat la ce se întâmplă în săptămâna curentă. Deoarece așa stau lucrurile, ar fi greu să ai o astfel de întâlnire și să nu îl rogi pe subordonat să vorbească despre sarcinile și responsabilitățile legate de

munca lui de zi cu zi. În plus, pentru că O3 se referă și la relații, încrederea este extrem de importantă. Ceea ce înseamnă că managerii trebuie să se asigure că vor face ceea ce susțin că vor face. Prin urmare, a ne aminti ce am făgăduit că vom întreprinde are o semnificație deosebită.

Încercuiește ce ai promis că faci, subliniază ce ai promis că faci sau pune un asterisc în dreptul lucrurilor pe care ai promis că le faci, dar procedează în așa fel încât să fii capabil să îți vezi imediat „livrabilele" — în acest caz, promisiunile pe care le-ai făcut.

Îți recomandăm să notezi lucrurile care trebuie comunicate sau responsabilitățile într-un mod *diferit*. Aplicăm același principiu de diferențiere pentru notițele care cer să ne implicăm în orice formă de comunicare, cu orice persoană. Și acestea pot fi clasificate drept „livrabile", dar noi și alții am descoperit că este util să facem o distincție. N-ar strica să le încadrezi într-un dreptunghi sau să le subliniezi cu o două linii.

De asemenea, te sfătuim să înregistrezi feedbackul (despre care vom vorbi mai târziu), nu neapărat în detaliu sau perfect. Însă trebuie să îl notezi, pentru că ești obligat să monitorizezi performanțele subordonaților. În unele situații grave, îți vei dori să deții notițe despre comunicarea privind rezultatele pe care ai avut-o cu un subaltern care riscă să fie sancționat sau concediat.

În ciuda celor știute sau spuse de către majoritatea managerilor, standardul pentru ceea ce constituie „documentarea" este incredibil de scăzut. Când vine vorba despre feedback, nu ai nevoie de multe detalii nici pentru referat, nici pentru documentele oficiale. Nu ai nevoie de un memoriu lung (MFR), unde să se rezume cazul din punct de vedere legal. Îți trebuie doar datele brute, care să le permită celor

de la Resurse umane și avocaților să alcătuiască un istoric al comunicării tale frecvente cu subordonații despre performanțe. Cheia pentru această documentație nu este forma, sau formalismul, sau lungimea. Cheia stă în „a fi la zi", adică în a documenta lucrurile, în linii mari, aproape simultan cu evenimentul sau comunicarea.

Orice tehnică, formă sau stil folosești pentru a nota feedbackul pe care l-ai dat, acesta trebuie să fie ușor de văzut și să apară ca evident pentru tine. Eu pun lângă el un *F* de tipar, cu plus sau cu minus, adaug și inițiala prenumelui persoanei care l-a primit și, de obicei, câteva indicații cu privire la tema feedbackului. Poate trasez și o săgeată indicând către altă parte a formularului, unde se află o altă notiță. Lângă F– sau F+ poate fi și o cifră, arătând în câte situații am dat feedback până în momentul respectiv.

Acestea sunt toate aspectele formale de care are nevoie Departamentul de resurse umane sau Departamentul juridic. Nu trebuie să îndeplinești vreun standard conform vreunei legi, nu trebuie să scrii vreo informare sau să notezi exact ce ai spus tu sau cum au răspuns subordonații. Luarea de notițe este o „artă" mai subtilă decât activitățile enumerate anterior. E puțin probabil să fie nevoie să-ți amintești cu precizie, 18 luni mai târziu, ce ai scris într-o notă. Perioadele mai scurte de timp ne permit să ne amintim contextul, iar variantele cele mai simple ne ajută cel mai mult. Iată două exemple:

F+, W, CT perf. îmbunătățită. I-am dat feedback pozitiv lui Wendii, unul dintre subordonații mei, pentru faptul că ascultase podcastul Career Tools.

F+, M, 1MM vânzări. I-am dat feedback pozitiv lui Maggie, care lucrează în echipa mea, fiindcă și-a atins obiectivul de un milion de dolari la vânzări, la sfârșitul primului trimestru.

Notițele de acest gen sunt suficiente.

În final, îți recomandăm să pui notițele referitoare la coaching pe spatele formularului O3 din săptămâna precedentă. Aici nu ne referim neapărat la „cum" să iei notițe, ci îți dăm o idee cu privire la „unde" să le scrii. Această recomandare a venit din partea unui ascultător, și nouă ni s-a părut o idee excelentă. (Mai multe despre această chestiune, când vom discuta în detaliu despre coaching.)

În loc să amesteci notițele de coaching cu restul însemnărilor unu-la-unu, scrie-le pe spatele formularului O3 folosit anterior. Dacă întrebuințezi un caiet obișnuit, scrie notițele de la întâlnirile săptămânale de la început către sfârșit, în ordine cronologică (NU invers), astfel încât, când vei deschide caietul sau dosarul, spatele formularului utilizat în săptămâna care a trecut să se afle în stânga, iar fața formularului pentru săptămâna curentă, în dreapta.

Unde să faci întâlnirile

Nicidecum în public. Ședințele O3 seamănă cu feedbackul, în sensul că sunt făcute pentru uzul propriu al unei persoane. Întâlnirea unu-la-unu pe care o ai cu unul dintre subordonații tăi este doar pentru tine și pentru acel subordonat.

Totuși, nu sugerăm că trebuie să faci din asta un secret. Domeniile public și privat au diferite niveluri. La nivel profesional, există foarte puține lucruri care necesită o intimitate totală. O astfel de intimitate presupune să ai un birou. Principiul nostru călăuzitor este că nu poți face întâlnirile unu-la-unu în public, dar totodată că nu e obligatoriu ca acestea să se desfășoare într-un spațiu absolut privat. Poți avea o O3 foarte adecvată, profesionistă, nici în public,

dar nici într-un spațiu privat — se poate desfășura și în mijlocul cantinei, la ora 10 dimineața. Chiar dacă există întotdeauna oameni care vin la cantină să își ia cafea, voi doi puteți sta la vreo cinci metri distanță de culoarul central, la o masă, unul în fața celuilalt sau unul lângă altul, și puteți ține o ședință într-un spațiu public. Cu toate astea, nu este o ședință publică, deoarece toți ceilalți care trec își vor da seama că ai o întâlnire cu o singură persoană și că nu e cazul să vină și să se așeze lângă voi.

Nu te sfătuim să cauți cu orice preț un spațiu privat. Însă dacă ai un birou, acesta este locul ideal pentru O3. Nu îți recomandăm să eviți biroul doar pentru că e biroul tău. Subordonații tăi nu se tem de biroul tău. (Dacă se tem de ceva, atunci se tem de tine.) Și nici nu trebuie să închizi ușa. Unii o închid, alții o lasă deschisă — oricare variantă este la fel de bună.

Te rog, nu te duce în biroul subordonatului tău. Nu te deplasa din biroul personal în spațiul în care lucrează acesta, pentru că e complet lipsit de sens ca o persoană să meargă în șase, șapte sau 10 locuri diferite. O soluție mai isteață este ca șase, șapte sau 10 oameni să vină în același loc și, sincer vorbind, asta simplifică mult lucrurile pentru tine. Tu ai mai multe întâlniri de acest gen, ei au una singură. Toată logistica pe care o implică ridicarea ta de la birou, ieșirea din încăpere și găsirea subordonaților prin firmă îți încetinesc activitatea și adaugă un obstacol, sau o barieră, între tine și folosirea eficientă a instrumentului unu-la-unu.

Dacă ai un birou deschis, acesta este, probabil, spațiul perfect pentru o întâlnire O3. Când spunem „birou deschis" ne referim la unul de tip cubicul, cu trei pereți în care ai o masă, un computer în colțul acesteia și, de multe ori, un

fel de sertar dedesubt, unde se află tastatura. Iată regula noastră pentru utilizarea „biroului deschis" în întâlnirile unu-la-unu: dacă măsori spațiul respectiv și are o lățime de cel mult doi metri, iar pereții depășesc cu doar 15-30 de centimetri nivelul mesei, acela nu e spațiu și aceia nu sunt pereți. Dar dacă pereții sunt mai înalți decât atât, iar lățimea biroului depășește doi metri, e grozav: poți face aici O3. În cazul în care nu există un scaun în plus, roagă-l pe subordonatul tău să aducă unul, așază cele două scaune unul lângă altul, apropie-te de om, coboară puțin vocea și astfel poți începe o conversație liniștită.

Poate că citești aceste rânduri și te gândești: „Hm, nu mi se pare rezolvarea ideală." Și ai dreptate. Totuși, eu o recomand, fiindcă e o soluție rezonabilă, bazată pe situația concretă a multor manageri. Nu face din mai bine inamicul binelui! Pentru a dezvolta o relație profesională extraordinară cu tine, subordonații *nu* au nevoie de intimitate totală, nu trebuie să se simtă „prizonieri" în spatele ușilor închise.

În majoritatea locurilor de muncă este, de obicei, un zgomot de fond destul de puternic (zumzetul produs de tastaturi, imprimante sau faxuri, de oameni care se mișcă, de aerul condiționat etc.); acest zgomot va acoperi discuția, purtată pe un ton scăzut, și o va face privată.

Poți să desfășori întâlniri O3 în biroul tău deschis timp de una, două, trei, patru sau cinci luni — și, gradat, să construiești un asemenea nivel de încredere, încât subordonații tăi să simtă că îți pot împărtăși ceva personal, sau ceva care îi îngrijorează (poate în privința familiei ori a sănătății), sau vreo temere legată de organizație. În acel moment, dacă vor avea cu adevărat nevoie de un spațiu mai intim decât biroul tău deschis, nu se vor sfii să ți-l solicite.

5

Întrebări frecvente și rezistența la întâlnirile unu-la-unu

Cele mai întâlnite forme de respingere a O3

Dacă o inițiativă este importantă pentru tine, atunci merită să te gândești la reacțiile posibile și să fii pregătit să le răspunzi. Dacă vrei să introduci o idee nouă, însă nu ești dispus să porți o luptă verbală în perioada agitată presupusă de aceasta, probabil că nu are sens să o faci.

În primul rând, să fim clari cu privire la respingere, în general. Nu fi niciodată surprins de o astfel de reacție. Simplul fapt că ești de părere că ceea ce vei încerca este o idee bună nu înseamnă că și subordonații tăi vor fi de acord. Dimpotrivă, când modifici modul tău de management, atunci teama, nesiguranța și îndoiala privind schimbarea fac întotdeauna parte din reacție. Nu te gândi că ți se întâmplă doar ție — ni se întâmplă tuturor.

Lucrurile stau astfel: subordonații tăi nu îți răspund chiar *ție*, ci, mai degrabă, percepției pe care o au despre tine. Când te privești în oglindă, te vezi pe tine cel demn de încredere, muncitor, bine intenționat. Vezi o persoană drăguță. Dar, din nefericire, *subordonații nu te văd ca pe o persoană drăguță, plăcută*. Te văd *ca pe șeful lor*. Ceea ce nu înseamnă că n-ai fi o persoană drăguță. Sigur că ești.

Atât că subordonații tăi *nu te văd* așa. Te văd mai întâi ca pe șeful lor, care este totodată o persoană drăguță. Tot ceea ce faci e perceput prin prisma rolului tău de putere și a unei frici moderate cu privire la ceea ce ar putea însemna această putere pentru ei, pentru carierele și familiile lor. Faptul că tu nu vei face niciodată vreunul dintre lucrurile de care se tem ei (asta fiindcă, înaintea ta, un alt șef chiar le-a făcut) este irelevant. Ceea ce contează pentru subalterni este *tu poți* să le faci, și ar fi lipsit de rațiune din partea lor dacă, în relația cu tine, nu ar lua în considerare și această probabilitate.

Prin urmare, teama pe care o induce rolul tău determină o primă reacție negativă la niște comportamente manageriale noi. Este normal să se întâmple așa. Răspunsul prompt la unele dintre obiecțiile care apar des va crește viteza de implementare și sprijinul din partea subordonaților.

Cele mai frecvente trei forme de respingere a O3 sunt următoarele:

1. Este micromanagement.
2. „Nu am timp."
3. „Vorbim tot timpul" (aspect pe care l-am acoperit deja).

Este micromanagement

Unii subordonați cred că ședințele unu-la-unu reprezintă „micromanagement". Nu au nevoie de aceste întâlniri, care nu le plac și pe care nu le doresc.

Înainte de a-ți spune cum să reacționezi la un astfel de răspuns negativ, raportează-te la propria situație: tu i-ai refuza superiorului TĂU dreptul de a vă întâlni 30 de minute o dată pe săptămână? I-ai respinge solicitarea de a avea o asemenea întrevedere? Pur și simplu nu te-ai duce?

Gândește-te la asta! Șefa ta susține că are o modalitate nouă, mai bună și mai rapidă, de a executa bugetarea. O să îi spui „nu"? Ea explică: „Vom schimba modul în care facem raportarea cheltuielilor, prin urmare va trebui să învățăm o tehnică nouă, dar va merita efortul." Te vei duce la superiorul ei pentru a te plânge? Compania are un nou proces de bugetare, un nou model de evaluare anuală, o nouă viziune privind concediile, un nou soft de raportare, un nou contract de telefonie mobilă, un nou furnizor pentru expedieri. Chiar o să ignori politicile companiei? Sigur că nu.

Nu tolera niciodată din partea subordonaților proprii ceea ce tu nu i-ai face superiorului tău.

OK, dar cum trebuie să răspunzi acuzațiilor că întâlnirile unu-la-unu înseamnă micromanagement?

În primul rând, O3 nu înseamnă micromanagement. E ridicol! Din perspectiva companiei (adică din perspectiva la care trebuie să se raporteze managerul), un subordonat care dorește ca, teoretic, să nu fie supervizat de manager, poate reprezenta un mare risc.

Subordonatul care crede că o ședință de 30 de minute cu tine, o dată pe săptămână, constituie o povară și că astfel îl sufoci îți transmite ori că se teme de supervizare, ceea ce este înspăimântător din punct de vedere legal, ori că nu-i pasă de asta, ceea ce arată un grad de aroganță care îți poate distruge echipa.

În zilele noastre, problema în ce privește relația manager-subordonat, în general, NU este una legată de prea mult management, ci, dimpotrivă, de prea puțin. În orice organizație, managementul practicat în mod rezonabil oferă îndrumarea, controlul și motivațiile necesare mult sub nivelul care poate fi considerat intruziv sau dăunător.

Argumentul decisiv în apărarea O3 decurge din reamintirea a ceea ce înseamnă micromanagementul ÎN REALITATE. Iată definiția dată de Manager Tools:

Micromanagementul este aplicarea sistemică și repetată a unei relații intruzive, în care managerul atribuie o sarcină, explică ce trebuie făcut, cum trebuie făcut, insistă asupra respectării totale a procesului, după care observă munca în timp real, corectând-o pe măsură ce este îndeplinită. În cazul derapării de la standarde, PREIA el însuși sarcina, ducând-o la bun sfârșit.

Un șef exigent *nu* este un micromanager. Solicitarea de rapoarte *nu* reprezintă micromanagement. Așteptarea de informații despre cum merg lucrurile *nu* înseamnă micromanagement. Solicitarea unei ședințe o dată pe săptămână *nu* înseamnă că faci micromanagement cu subalternii. A petrece timp comunicând despre sarcini, termene-limită, succese, eșecuri, oportunități de creștere — și, da, chiar și despre familie —, toate astea *nu* constituie în niciun caz micromanagement.

Așadar, când una dintre subordonatele tale te acuză pe nedrept că încerci să faci micromanagement cu ea, răspunde-i explicit. Iată ce-i poți spune, cu o voce calmă și relaxată:

> Întâlnirile unu-la-unu sunt destul de departe de micromanagement, iar a compara noțiunile înseamnă să arătăm că avem idei complet diferite despre ce înseamnă fiecare, despre semnificația lor. Micromanagementul este aplicarea sistemică și repetată a unei relații intruzive în care șeful atribuie o sarcină, explică ce și cum trebuie făcut, insistă asupra respectării procesului și apoi observă munca în timp real, corectând-o pe măsură ce e îndeplinită și, în cazul derapării de la standarde, PRELUÂND EL sarcina și ducând-o la bun sfârșit.

> Pe de altă parte, o întâlnire unu-la-unu este o ședință de 30 de minute, ținută o dată pe săptămână, numai între noi doi. Asta-i tot. Agenda este foarte scurtă, nu e nevoie de raportare și necesită doar două-trei minute de pregătire din partea ta, săptămânal. Chiar nu văd nicio legătură între O3 și micromanagement.

Prin definiție, micromanagementul este o abordare exagerată. Întâlnirile O3 nu sunt ceva exagerat, iar motivul constă în faptul că O3 sunt, fundamental, o nouă formă de comunicare, în stare să elimine multe alte forme de comunicare mai puțin eficiente și concrete, cum ar fi statul la coadă la ușa șefului pentru a-i vorbi sau zece conversații de trei minute *versus* o conversație de 15 minute despre zece lucruri diferite; asigură un feedback mai frecvent și dat la timp, o oportunitate de a primi coaching, o reducere a neînțelegerilor provocate de discuțiile prin e-mail, o comunicare constantă în ciuda unui ritm operațional excesiv de ridicat (sau de scăzut).

Ce manager care se consideră eficient ar susține că *nu* face aceste lucruri: discută despre performanță și dezvoltare, răspunde la întrebări, oferă feedback, atribuie sarcini, asigură coaching, vorbește despre relații și dezvoltă relații, verifică statusul sarcinilor atribuite și așteaptă rapoarte cu privire la realizarea lor, dă atenție echilibrului muncă–familie, planifică, verifică munca celorlalți, laudă și recompensează...?

Acestea sunt lucrurile care se întâmplă în întâlnirile unu-la-unu. Poate cineva să aducă argumente serioase pentru a susține că a face toate cele de mai sus într-o singură întâlnire — mai eficient și mai regulat pentru subordonat și, în mod categoric, mai eficient pentru manager —, comparativ cu a avea 20 de conversații de-a lungul

săptămânii, adeseori fără rezultat, din cauza constrângerilor legate de timp, este ceva negativ și ineficient?!

Mai mult decât atât, întâlnirile O3 nu pot însemna micromanagement câtă vreme ceri doar 1% — unu la sută! — din timpul unui subaltern. De ce 1%? Calculul e simplu: dacă subordonații tăi lucrează câte 50 de ore pe săptămână, o jumătate de oră reprezintă 1/100 din timpul lor de muncă din fiecare săptămână, fiecare lună și fiecare an.

Ideea că 1/100 din timpul unui subordonat nu poate fi petrecut în ședințe profesionale cu șeful deoarece ar fi un fapt prea intruziv este o afirmație absolut ilară.

În cele din urmă, răspunsul pentru un subordonat care respinge întâlnirile O3 pe motivul că ar însemna micromanagement constă, pur și simplu, în a insista să le faci. Noi, la Management Tools, știm că puterea relației este în mod clar numărul 1 între cele trei tipuri de putere, dar nu am afirmat niciodată că ar fi singura soluție de a-ți exercita influența. Uneori, e nevoie să îți utilizezi puterea rolului, a funcției. Totuși, reține că, atunci când îți FOLOSEȘTI puterea rolului, eficacitatea sporește dacă există la temelie o relație de încredere bine cimentată. Puterea rolului este *întărită* de relațiile mai bune cu propria echipă.

După ce le explici subalternilor de ce O3 nu sunt micromanagement, poți adăuga: „Am ascultat părerile voastre și am decis să merg mai departe. De-abia aștept să începem întâlnirile!"

„Nu am timp"

A doua cea mai frecventă reacție de respingere vine din partea subordonaților care declară că nu au timp pentru întâlnirile unu-la-unu fiindcă sunt prea ocupați.

Când subalternii îți spun că sunt prea ocupați, ei vorbesc despre cât de ocupați sunt *în acel moment*. În numeroase organizații, acesta e un adevăr (deși, în multe altele, doar se susține că ar fi așa, însă realitatea nu o confirmă). Dar dacă am permite ca fiecare idee nouă să fie pusă în balanță cu programul din prezent al tuturor, atunci nimeni nu ar mai introduce nicio idee nouă, care să schimbe sau să îmbunătățească performanțele, comportamentul, calitatea, cantitatea sau eficiența.

De aceea, atunci când anunțăm că urmează să facem O3, precizăm și că nu vom începe întâlnirile mai devreme de trei săptămâni. Unul dintre motive este să lăsăm suficient timp pentru programare. Subordonații au nevoie de o zi sau două ca să-și aleagă orele de ședință. Apoi, trebuie să existe un interval necesar pentru a răspunde la întrebări, căci întotdeauna se ivesc întrebări atunci când modifici modul în care îi conduci pe ceilalți. Amânarea începerii O3 este motivată și de nevoia noastră de timp pentru a informa pe toată lumea laolaltă, lucru care necesită câteva zile de organizare. În plus, le permite subordonaților să asculte sau să citească informațiile pe care le pui la dispoziția lor. (Vom vorbi mai pe larg despre asta în Capitolul 6.)

Dar motivul principal pentru care lăsăm acest interval-tampon este că oamenii care au agenda plină în săptămâna anunțului nu o pot avea la fel de încărcată peste trei săptămâni. Agendele noastre (deschide-o pe a ta, ca să te convingi) tind să se umple pe următoarele trei-cinci zile, cuprinzând un val de solicitări și acceptări. Dacă ești o persoană ocupată, atunci ziua de azi este aproape întotdeauna plină până la refuz. Probabil că și mâine la fel. Totuși, punem pariu că peste cinci zile agenda ta nu mai arată tot atât de încărcată. Poate în proporție de 50%? Iar peste trei săptămâni, teoretic nu ai nimic notat acolo, cu

excepția a două-trei ședințe săptămânale. Acestea reprezintă, probabil, sub 10% din timpul pe care îl ai la dispoziție în săptămâna respectivă.

Prin urmare, când subordonații tăi obiectează spunând că sunt prea ocupați, asigură-i că îți dai seama și respecți asta — și că tocmai de aceea începi întâlnirile peste trei săptămâni, știind că nu au încă nimic programat atunci.

Iată cum ar suna cele de mai sus într-o discuție reală:

Subordonatul: Nu am timp pentru o ședință în plus. Sunt sufocat de sarcini. Doar știți asta...

Managerul: Desigur, știu că ești ocupat acum. Îți mulțumesc că muncești atât de mult. Apreciez și respect asta. Și de aceea nu-ți cer să începi imediat. Te rog să-ți notezi întâlnirea în agendă pentru peste trei săptămâni. Am verificat — nu ai nimic planificat atunci.

Subordonatul: Dar până atunci agenda mi se va umple. Întotdeauna se umple. Sunt tot timpul ocupat.

Managerul: Da, dar când va începe să se umple, cu vreo câteva zile înaintea primei noastre întâlniri O3 deja programate, tot ce îți va umple programul o va face în jurul acelei jumătăți de oră stabilite de pe-acum. Nu cred că îți cer prea mult...

Dacă ți se pare că ajută, o altă abordare pentru a lupta împotriva argumentului „prea ocupat" este de a le spune subordonaților că, dacă sunt toți atât de ocupați, încât nu au timp pentru nimic în plus, atunci ar fi bine să își stabilească niște priorități. Poate că sunt *atât de* ocupați tocmai fiindcă nu își rezervă timp pentru problemele cu adevărat importante. Deci trebuie chemați puțin la ordine — și ce modalitate mai bună de a face asta poate exista decât controlarea la intervale regulate?

„Sunt ocupat" reprezintă unul dintre motivele cel mai frecvent invocate pentru contracararea inițiativelor manageriale: „Nu am timp. Sunt prea ocupat. La ce vrei *să renunț* pentru a-mi rămâne timp să fac chestia asta nouă?"

Faptul că subordonații noștri simt nevoia să se apere este un lucru firesc. Totuși, faptul că cineva e atât de ocupat, încât nu se poate schimba are implicații periculoase. Oricât de ocupați ar fi toți, această reacție de apărare, lăsată fără răspuns, sugerează că organizația nu se va schimba, nu va evolua niciodată. Dar cu toții știm că firmele cele mai active și mai de succes se schimbă permanent. Cum reușesc ele asta, cum fac să devină mai bune când sunt suprasolicitate, la fel ca noi? Cum poate justifica NE-schimbarea faptul că ești foarte ocupat, când acele organizații se schimbă și obțin rezultate excelente, chiar dacă și oamenii lor sunt foarte ocupați?

Evident, răspunsul este că „a fi ocupat" nu constituie un motiv pentru a respinge absolut nimic. Prin definiție, se presupune că toată lumea e ocupată sau că își folosește abilitățile la capacitate maximă. (În realitate, experții în comportament organizațional ne spun că acei oameni care, probabil, nu au destule de făcut își umplu cumva programul. Și că, la rândul lor, în mod deloc surprinzător, se descriu ca fiind „ocupați".)

Să privim altfel starea de „a fi ocupat". Pentru majoritatea oamenilor, asta înseamnă a munci din greu pe tot parcursul programului de lucru, în fiecare zi. „Ocupat" poate fi puțin diferit de „sunt tot timpul în ședințe". „Ocupat" include toată munca pe care cineva trebuie să o facă, plus tot timpul petrecut la ședințe. Dar, în esență, „ocupat" înseamnă „am mai multă treabă de făcut decât timp pentru a o face". Cu alte cuvinte: ești ocupat dacă nu reușești

să îți termini treaba. Pur și simplu întreabă-te: te simți ocupat? Și apoi, când pleci acasă în fiecare seară: ai făcut toată treaba pe care o aveai la serviciu?

Când un subordonat declară că nu are timp pentru întâlnirile unu-la-unu, faptul arată că este extrem de ocupat și că îi rămân sarcini pe care nu le îndeplinește. Dar dacă asta e o justificare în fața unei noi obligații înseamnă că nu vei reuși niciodată să îl determini pe acel subaltern să facă ceva nou.

Există o regulă simplă cu privire la muncă, atunci când ceea ce este de întreprins îți depășește posibilitățile: ***înainte de a încerca să faci totul, fă întâi lucrurile cele mai importante.*** E mai bine să încerci să obții la început rezultate prin rezolvarea treburilor valoroase, însemnate, iar apoi să te străduiești să obții rezultate prin *eficiență*, adică prin a face aceeași cantitate de muncă într-un interval de timp mai scurt. Acționează în primul rând asupra lucrurilor esențiale. Ulterior, devino mai eficient în a face acele lucruri și vei avea mai mult timp pentru restul.

Prin urmare, când o subordonată îți spune că nu are timp sau că e prea ocupată ca să mai participe și la întâlnirile O3, o altă reacție adecvată este să îi explici că, dacă se simte atât de ocupată, știți amândoi că nu reușește să facă tot ce trebuie. Asta înseamnă că e necesar ca tu să te asiguri că se ocupă în primul rând de lucrurile importante. Și, mai departe, înseamnă să vorbiți mai mult despre ceea ce lucrează ea, în cadrul ședințelor O3.

Iată cum ar suna asta într-o discuție din viața reală:

Subordonata: Sunt prea ocupată ca să mai particip la încă o ședință (inutilă). Am deja prea multe de făcut și nu am suficient timp pentru toate. Cum m-ar ajuta o ședință în plus să rezolv asta?

Managerul: Știu că ești ocupată. Toți suntem ocupați. Iar faptul că avem multă treabă nu îi oprește pe vicepreședinți și pe directori să ne ceară să mai ținem una sau două ședințe în plus... Dar, oricum, uite, dacă ești atât de ocupată, atunci măcar să ne asigurăm că ești ocupată cu lucruri importante. După părerea mea, despre unele dintre lucrurile care îți răpesc din timp eu nu știu nimic, iar dacă semeni cu mine, ar putea fi și chestiuni la care lucrezi fiindcă îți plac, dar care poate nu sunt ceea ce trebuie pentru echipă sau pentru organizație. Fără supărare! Deci, dacă e mai multă muncă decât poți duce, trebuie să ne încredințăm că tot ce faci este de importanță maximă. Și, hai să fim serioși, o ședință de o jumătate de oră — cam unu la sută din săptămâna ta de lucru — nu îți va afecta cantitatea de muncă cine știe cât.

Te asigur că, după ce îți organizezi puțin subordonații, vei câștiga mai mult timp săptămânal decât timpul pe care îl consumi cu întâlnirile unu-la-unu. Garantat!

În final, probabil că cel mai simplu răspuns pe care i-l poți da unui subaltern care susține că nu are timp pentru O3 este să îi arăți cât de puțin timp îi ceri. În parte, acest răspuns funcționează, deoarece nu mulți oameni gândesc global sau strategic cu privire la timpul lor, la agenda/programul lor. Ei se gândesc la „acum", la viitorul foarte apropiat, de regulă la iminentele termene-limită. Majoritatea abordărilor pentru a crea mai mult timp se referă la cum să petreci mai puține minute cu fiecare dintre următoarele lucruri pe care le ai de făcut.

Aceasta este o abordare tactică. Poate economisi ceva timp, dar asta se va întâmpla progresiv. Abordarea cea mai eficientă este să repartizezi timpii oamenilor în mod diferit, începând de sus în jos. *Getting Things Done*, de David Allen, explică foarte frumos aceste aspecte. Cartea

168 Hours, scrisă de Laura Vanderkam, o face, de asemenea, extrem de bine. Conceptul este minunat ilustrat și într-o poveste citată de toată lumea: *The Big Rocks*, de Stephen Covey.

Când lucrezi „în prezent" și cineva îți cere o jumătate de oră din timpul tău, reacția normală este... apoplexia. Nu simți niciodată că ai avea o jumătate de oră când te lupți cu termenele-limită ale lui „în prezent". Dar, dacă ți-aș cere 30 de minute din timpul tău de luna viitoare, cu siguranță ai putea să rezolvi chestiunea.

Hai să facem calculul pentru un an întreg de întâlniri unu-la-unu: 30 de minute pe săptămână × 52 de săptămâni. Stai, nu e corect! Ar trebui să fie 30 de minute × 52 de săptămâni, minus două săptămâni de concediu pentru tine și minus două săptămâni de concediu pentru subordonatul tău. Deci, acum avem 30 de minute × 48 de săptămâni. Rezultatul este 24 de ore. Dacă socotim ziua de lucru de opt ore, rezultă trei zile pe an.

Reacția la calculele noastre ar putea fi: „Glumești?!? Subordonații mei nu au trei zile amărâte *într-un an întreg* în care să se vadă cu mine și să discutăm despre muncă, despre performanțele și dezvoltarea lor, plus despre orice mai vor ei să stăm de vorbă! Degeaba scrie pe site-ul nostru despre lucrul în echipă, comunicare și colaborare... E de neconceput! Și cred că acest cuvânt înseamnă exact ceea ce cred eu că înseamnă."

Dacă vrem să fim răutăcioși, vom spune că oamenii susțin întotdeauna că lucrează 50 de ore pe săptămână (sau chiar mai mult), însă nu-i chiar așa. Prin urmare, rămân de fapt doar *două zile pe an*! De neconceput, într-adevăr...

Mai mult, subordonații înșiși trebuie să vorbească doar 15 dintre aceste 30 de minute, ceea ce înseamnă că îi chemăm să ne spună ce au de spus *o singură zi pe an.*

Ideea că există cineva care nu are acest timp disponibil într-un an întreg este absurdă.

Dar iată cum ar suna asta într-o discuție reală:

Subordonatul: Șefu', pur și simplu n-am timp pentru asta. Mi-ai dat tone de lucrări de făcut. Am început să am probleme și acasă din cauza orelor suplimentare.

Managerul: OK, să le luăm pe rând. Dacă ai probleme acasă fiindcă stai prea mult la slujbă, hai să vorbim despre asta. Familia e pe primul loc — fugi acasă, ce mai stai?
Altfel, uite, nu-ți cer mult timp. Mi se pare ridicol să discutăm despre cât de greu este să ai o activitate care acoperă două-trei zile de muncă pe an. Într-o săptămână de 50 de ore lucrătoare, 30 de minute înseamnă 1% din săptămână. Oare te vei strădui acum să mă convingi că nu găsești acest timp pentru o comunicare deschisă, când calendarul tău de peste trei săptămâni e gol-goluț? Hai să te vedem!

O ultimă reacție la rezistență ar putea fi să insiști întruna, pur și simplu, folosindu-te de puterea rolului. Nu îți recomandăm să faci asta foarte des. Noi începem întotdeauna cu puterea relației. Pe scurt, în orice organizație există trei forme de putere sau de influență: puterea rolului, a funcției pe care ți-o dă organizația pentru a-i constrânge pe alții să acționeze spre binele ei; puterea relației, constând în abilitatea ta de a schimba comportamentele celorlalți, întrucât te cunosc și au încredere în tine; puterea expertizei, adică percepția pe care o au alții despre cunoștințele tale tehnice, industriale sau legate de un alt domeniu și care îi determină să-ți urmeze indicațiile.

Doar fiindcă știm că puterea relației este cel mai bun instrument nu înseamnă că puterea rolului nu există. Dacă apelăm la ea rareori, vom fi respectați atunci când o utilizăm. Puterea rolului tinde să se mențină în proporție inversă raportat la frecvența folosirii acesteia. Uneori, pentru a-i face pe oameni să-și depășească obiecțiile, este necesar ca ei să vadă beneficiile noului plan, și nu ca tu să încerci să-i convingi în avans de aceste beneficii.

Dacă ai încercat unul sau toate celelalte răspunsuri la problema în discuție, putem spune pe bună dreptate că ai făcut un efort serios. Având în vedere că timpul este limitat, deși îi suntem datori fiecărui subordonat să facem eforturi susținute pentru a comunica, la un moment dat, devine lipsit de eficacitate să continuăm să apelăm la puterea relației pentru a ne convinge oamenii.

Iată un exemplu de folosire a puterii rolului, într-o discuție reală:

Subordonatul: Nu înțeleg cum mă ajută întâlnirea asta. E doar o altă ședință, în loc să-mi văd de treaba pe care o am de făcut...

Managerul: Mda, înțeleg că nu te-am convins. Acestea fiind spuse, din când în când trebuie să joc rolul de șef și nu doar pe cel de colaborator. Eu cred că, încetul cu încetul, acest interval de timp va deveni cea mai valoroasă perioadă pe care o petrecem la firmă în fiecare săptămână. Încă nu te-am convins, ce-i drept, dar sunt gata să pun pariu că rezultatele acestor întâlniri o vor face. Prin urmare, voi insista. Alege o zi și o oră, fă tot ce poți ca să rămâi pozitiv și hai să ne purtăm ca și cum am fi convinși că întâlnirile vor da roade.

Chiar dacă nu este prima noastră opțiune de răspuns, o considerăm realmente adecvată atunci când crezi în planurile tale.

A vorbi prea mult și a vorbi prea puțin

Așadar, acum avem întâlnirile O3 programate, care se vor ține săptămânal, timp de 30 de minute, cu fiecare dintre subordonații noștri. Dacă ești asemenea majorității managerilor pe care îi formăm, în momentul de față îți pui întrebarea: „Și despre ce o să vorbim?"

Manager Tools O3 sunt întâlniri de afaceri. Ele se axează pe construirea de relații, dar scopul principal al relațiilor pe care le stabilești în cadrul lor îl constituie rezultatele. Din moment ce sunt întâlniri de afaceri, au o agendă. Ședințele O3 nu sunt niște ocazii „să mai stăm de vorbă", „să ne cunoaștem informal" sau „să vedem ce s-a mai întâmplat de când nu ne-am văzut". Managerii care încearcă asemenea conversații nestructurate descoperă rapid că acest tip de întâlnire nu are sens într-un loc de muncă modern. Dacă nu ai o structură de bază pentru O3, poți la fel de bine să anulezi întâlnirile și să revii la discuțiile informale cu echipa, pe hol sau în sala de recreere a firmei.

Agenda este simplă: la început, zece minute în care îți vorbește subordonatul, apoi zece minute în care i te adresezi tu, iar în ultimele zece minute, discuții cu privire la viitor. Cel mai important lucru de pe agendă este „la început", cheia fiind să îi lași pe subalterni să vorbească primii. Am povestit mai devreme cum a decurs cel dintâi experiment al nostru, când i-am lăsat pe manageri să deschidă ședința: rezultatele au fost dezastruoase. Dacă începi tu, *indiferent cât de important este subiectul despre care vrei să vorbești*, nu vei obține valoarea așteptată de la O3.

Așadar, subordonatul începe, vorbind despre *absolut orice vrea el*. Nu există nicio regulă, cu excepția respectării celor trei segmente de câte zece minute. În majoritatea zecilor de mii de întâlniri unu-la-unu pe care le-am înregistrat

sau despre care am strâns date, *managerul nu știa exact despre ce dorea să vorbească subalternul respectiv.*

Modul în care va începe, concret, O3 va consta într-o întrebare sau o afirmație din partea ta. Cu ani în urmă, le-am sugerat managerilor să nu spună nimic, doar să îl lase pe subordonat să înceapă să vorbească, însă mai apoi ambii participanți la discuție au afirmat că începutul întâlnirii a fost un moment stânjenitor.

De fiecare dată, cu fiecare subordonat și indiferent de situație, începe întâlnirea O3 cu aceeași primă întrebare. Astfel elimini nevoia de a fi creativ, sporești capacitatea creierului de a asculta răspunsul mai degrabă decât a concepe întrebarea — deci, îți simplifici munca.

Pune aceeași întrebare de fiecare dată. Ține-o minte și spune-le subordonaților: „Aceasta este întrebarea (sau afirmația) cu care voi începe mereu O3. Nu aștept neapărat un răspuns, e doar o modalitate de a vă da cuvântul." Nu-i nevoie să te străduiești foarte mult pentru a face din fiecare O3 o „întâmplare" unică. Valoarea acestor întâlniri nu e dată de valoarea fiecăreia dintre ele. Importantă este numai constanța lor. Dacă ai memorat întrebarea/afirmația, nu va trebui să te mai gândești la ea. Iar dacă subordonații tăi știu că va fi aceeași în fiecare săptămână, vor ști totodată la ce să se aștepte și o vor percepe ca pe o manieră prin care arăți respect față de timpul lor. Iată câteva exemple de întrebări pe care le poți pune: „Cum merge treaba?", „Ce mai faci?", „Apropo de agenda ta: cum stau lucrurile? Ce s-a mai întâmplat?"

Mult timp, mi-am început propriile O3 cu: „Apropo de agenda ta...", motivul constând în aceea că, dacă nu aș fi fost atent, ar fi existat posibilitatea să menționez un anume lucru, să comentez despre ceva sau să confisc întâlnirea cu

un aspect pe care doream eu să-l discut, în loc să-mi las subordonații să dețină cu adevărat partea lor de ședință. Am făcut-o, așadar, pentru a-mi combate propriile puncte slabe.

Orice ai spune, nu adresa o întrebare la care aștepți un răspuns foarte exact sau detaliat. Un exemplu bun în acest sens este al unui manager care gândește astfel: „E o întâlnire despre relație, deci hai să o păstrăm informală și s-o începem cu subiecte anodine." O întâlnire O3 de luni va începe, probabil, cu întrebarea: „Cum ți-ai petrecut weekendul?", însă acum, în primele două minute din O3, subordonatul îți va răspunde la asta. Ai stabilit agenda, iar subordonatul vorbește despre ceea ce vrei tu. Douăzeci la sută din timpul pe care subalternii îl petrec cu tine este ocupat de subiectele *tale*, *nu* de subiecte de interes pentru *ei*.

După cum am spus, O3 este o întâlnire de 30 de minute. Nu ai timp de subiecte anodine — ele nu figurează în agendă.

Despre ce subiecte vor să stea de vorbă subordonații tăi? La un anume nivel: *cine știe?* Asta face parte din valoarea întâlnirii. Dacă vei construi o relație cu o persoană în care ai încredere că întreprinde o muncă de calitate, fără să faci micromanagement cu ea, atunci trebuie să respecți faptul că acea persoană este diferită de tine. Subordonații tăi au bucurii și dureri, probleme și împliniri acasă, modalități diferite de ale tale de a-și gândi munca. Dacă niciodată nu le dai șansa să exprime aceste disfuncții, atunci nu încerci cu adevărat să creezi o relație.

Uneori glumesc numind această parte a întâlnirii „cățeluși și curcubeie", pentru că, dacă subordonatul meu vrea să vorbească despre cățeluși sau despre curcubeie — *deși niciunul dintre aceste subiecte nu îmi stârnește interesul pe*

care l-ar putea stârni multor oameni —, o să-l ascult. O să-i pun întrebări. O să iau notițe. Dacă este important pentru acel membru al echipei mele, atunci *este important și pentru mine.* Așa se construiesc relațiile.

Prin urmare, nu le cere subordonaților o listă de subiecte. Înțelegem că nu vrei să fii nepregătit, indiferent de tema pe care o vor pune în discuție. Auzim foarte des asta. Dar dacă aștepți să primești dinainte o listă sau o agendă, subalternul tău va trebui să petreacă ceva timp săptămânal pentru a o întocmi. Mai mult, dacă el are de vorbit cu tine despre un subiect delicat, iar tu îl vezi pe listă și vrei să-l discuți imediat, *o faci pe timpul tău, plus că, foarte probabil, subordonatul nu va fi pregătit când îi vei cere să stea de vorbă despre acea problemă înainte de O3.*

De asemenea, nu este o idee bună să-i trimiți unui subordonat o listă cu subiectele despre care vrei tu să vorbești. Teoretic, are sens să procedezi astfel: subordonatul va fi pregătit, iar întâlnirea va fi mai eficientă. Ceea ce se întâmplă, în realitate, în mult prea multe situații e că subordonatul va consuma timp din partea *lui* de agendă pentru a răspunde la lista *ta.* Ne vei contrazice, spunând că vrei să discuți despre lista ta doar în intervalul tău de timp. Însă anii întregi de cercetări întreprinse de noi au arătat cu totul altceva. *Din experiența noastră, managerii care trimit o listă de subiecte în avans intră peste agenda subordonatului, reducând satisfacția celui din urmă cu privire la ședință.*

Acestea fiind spuse, avem totuși date despre subiectele pe care vor să le abordeze subordonații. Șaptezeci și patru la sută dintre ei declară că în întâlnirile unu-la-unu cu șeful lor doresc să vorbească despre *muncă.* De ce nu? Este elementul de bază care vă leagă. Oare dacă șeful tău ar începe să aibă O3 cu tine, te-ai putea gândi că veți folosi acel

timp pentru conversații dezlânate despre lucruri lipsite de importanță? Sigur că nu.

La modul tipic, partea din O3 rezervată unui subordonat include informații despre munca în derulare, întrebări legate de problemele pe care le întâmpină, rapoarte despre statusul proiectelor, rugăminți de sprijin pentru bugete sau comunicare, cereri de îndrumare privind pașii de făcut ori modalitatea de abordare a unei chestiuni, verificarea zvonurilor pe care le-a auzit, clarificări despre ce vrea sau cum vrea să fie realizat un anume lucru, notificări referitoare la sarcinile îndeplinite, urmărirea îndeaproape a activităților încă neîncheiate, reamintirea faptului că are nevoie de anumite informații sau materiale de la tine etc.

Dacă întâlnirile tale O3 se desfășoară exact în acest fel și începi să-ți faci griji că „sunt prea multe despre mersul activității", *nu e deloc cazul să te alarmezi.* Ceea ce primești de la subordonații tăi este normal pentru majoritatea, fără a fi valabil chiar pentru *toți*: unii vor împărtăși mai multe informații personale decât alții. Iar câțiva subalterni vor vorbi numai despre asta (puțini și doar ocazional). În cea mai mare parte, întâlnirile O3 se vor axa pe subiecte privind munca.

Din punctul de vedere al subordonatului, motivul pentru care O3 înseamnă o discuție valoroasă „despre muncă" este că această discuție se referă la munca *lor*, în bucata lor de agendă — nu la ce fac pentru munca ta și agenda ta (deși cele două se întrepătrund), ci la munca lor.

Întâlnirile O3 sunt legate de viața personală sau de muncă? Aceste ședințe private creează un forum unde pot fi abordate ambele. Poți să fii convins că subordonații tăi vor alege să vorbească despre ceea ce este important pentru ei.

În cursul celor zece minute *ale tale*, poți, la rându-ți, să vorbești despre absolut orice dorești. În timp ce 74% dintre subordonați spun că vor neapărat să discute despre muncă, *89% dintre manageri* susțin că... vor neapărat să discute despre muncă. Așadar, probabil că vei cere informații despre activitățile în desfășurare, vei atribui sarcini noi, vei întreba dacă există probleme legate de serviciu, vei planifica îndatoririle, vei împărtăși idei privitoare la noi direcții de acțiune. Ești un manager normal.

Poți aborda și tu chestiuni personale? Da. În caz că dorești, poți vorbi despre familia ta, însă nu ești obligat. Poți povesti cum te-ai relaxat în weekend, dacă vrei. Poți vorbi despre munca voluntară pe care o faci, despre emisiunile TV sau filmele pe care le-ai văzut de curând, despre petrecerile la care ai mers, despre diverse lucruri sesizate care nu ți-au plăcut, despre prognoza meteo. Toate acestea sunt subiecte normale de conversație în orice relație normală, deci totul e OK.

B.C.U. „M. EMINESCU" IAȘI

Dar probabil că vei vorbi mai degrabă despre muncă, ceea ce iarăși e OK.

Pentru mai multe sfaturi despre subiecte legate de muncă și subiecte legate de viața personală în întâlnirile unu-la-unu, *There's a Cast for That™*.

Există o singură excepție în privința temelor pe care poți să le abordezi în „bucățica" ta din O3. Ca regulă generală, dacă vreo informație trebuie transmisă întregii echipe, îți recomandăm să o faci în ceea ce noi numim „o ședință-cascadă", nu în cadrul O3. Probabil că aceasta va fi ședința de management săptămânală [*There's a Cast for That™*], în care va trebui să prezinți chestiunea o singură dată, pentru *toți* subordonații în același timp, în loc să o spui de șapte ori — adică *fiecăruia* dintre subalternii tăi

în parte. În plus, dacă o transmiți individual, vei primi aceleași întrebări în mod repetat și s-ar putea să sfârșești prin a da răspunsuri diferite. Toate astea ar fi extrem de ineficiente. Nu folosi întâlnirile O3 pentru a transmite informații-standard pe care trebuie să le cunoască toată lumea.

Ultimele zece minute ale întâlnirilor cu membrii echipei îți dau șansa, *în mod periodic*, să vorbești despre viitor. Poate că vei avea timp să faci asta doar o dată la 20 de ședințe, deoarece, după cum vom vedea, 30 de minute nu se dovedesc îndestulătoare pentru a acoperi tot ce vă doriți — atât tu, cât și subordonatul tău. Probabil că este bine să discuți planuri de viitor și viziuni de ansamblu cu oamenii din subordine de două sau de trei ori pe an.

Agenda 10/10/10 (minute) este un tipar, un șablon; nu se presupune că trebuie să abordezi săptămânal subiecte precum imaginea de ansamblu sau perspectivele.

O împărțire a timpului mai reprezentativă pentru modul în care se desfășoară în realitate întâlnirile unu-la-unu ar fi 15/15; mai întâi vorbește subordonatul, apoi tu. Când am început să explicăm întâlnirile O3, am primit un feedback interesant. Două chestiuni au apărut ca un laitmotiv în comentariile managerilor: (1) *Uneori ne trezim în criză de subiecte de discuție; ce ar trebui să fac?* (2) *Intru în detalii tot mai mult, ceea ce e grozav, dar mi-ar plăcea să am din când în când și discuții de ansamblu.*

Răspunsul la prima întrebare este simplu: *când ați terminat, ați terminat.* În cazul în care conținutul unei O3 a fost epuizat, atunci poți încheia întâlnirea. Ce noroc pe tine: ai câștigat timp pentru lucru în ziua cu pricina!

Deoarece am auzit adesea despre lipsa discuțiilor privind imaginea de ansamblu și despre criza ocazională de subiecte, pur și simplu am combinat cele două probleme, rezultând o singură soluție. Atunci când crezi că mai ai timp, dar nu mai ai subiecte, ultimele zece minute sunt o ocazie minunată de a-ți aminti să acoperi teme ca viitorul sau imaginea de ansamblu. Firește, dacă subiectele n-au fost epuizate, lasă deocamdată viitorul. Iar în cazul în care rămâi fără subiecte două săptămâni la rând, nu e necesar să aduci vorba despre perspective atât de frecvent.

În acest moment, poate că te întrebi cum se desfășoară majoritatea O3 în comparație cu agenda stabilită. Subordonatul vorbește, în medie, 21 de minute. Prin urmare, ar rezulta că managerul are la dispoziție ultimele nouă minute, lucru care nu este chiar adevărat: managerii afirmă că adeseori depășesc timpul alocat ședinței, pentru că n-au apucat să-și acopere propria listă de teme.

Totuși, ce te faci cu subordonații care vorbesc prea puțin? Apare o situație cam stânjenitoare, nu? Interesant este că tu bănuiești că problema cea mai mare o vor reprezenta oamenii care vorbesc prea puțin. Ei bine, realitatea dovedește contrariul: subordonații sunt predispuși la a vorbi prea mult, nu prea puțin. Am monitorizat mai multe sute de manageri, studiind chestiunea locvacității subordonaților, și ne-au spus că aproape 65% dintre aceștia „vorbesc exact cât trebuie", 30% „vorbesc prea mult" și numai 5% „vorbesc prea puțin".

Așadar, e foarte posibil ca problema cu care te vei confrunta să fie cea a subalternilor care vorbesc prea mult, nu a acelora care tac mâlc. Hai să vedem cum trebuie abordată fiecare situație în parte.

Dacă un subordonat vorbește în exces, începe prin a conștientiza faptul că te confrunți cu un belșug de informații. Chiar dacă subordonatul vorbește toate cele 30 de minute în fiecare săptămână, poate timp de câteva săptămâni, nu reacționa exagerat. Gândește-te la schimbarea comportamentului persoanei ca la un proces, care să se deruleze treptat.

Nu practica ceea ce noi numim „fascismul agendei". [*There's a Cast for That*™.] Asta înseamnă să-i informezi pe subordonați că vrei să petreci timp cu ei, să-i cunoști mai bine, că întâlnirea le e dedicată lor și că agenda este 10/10/10. Pentru ca apoi, la exact zece minute de la începutul primei întâlniri, să spui: „OK, timpul tău s-a terminat. Trebuie să te opresc."

Din nefericire, această modalitate nu va conduce, probabil, la construirea unei relații cu subalternii tăi. Unii dintre voi se pot gândi: „Ei bine, dacă asta e agenda, trebuie să o respectăm — nu?" Ei bine, nu. Dacă așa ar sta lucrurile, de ce nu au toate ședințele tale o agendă „bătută în cuie", de ce nu încep și de ce nu se termină la timp? Agenda unei ședințe servește întotdeauna scopului întâlnirii și nu invers. Ea trebuie să faciliteze scopul. Dacă stă în calea scopului, sacrifici agenda pentru a-ți atinge scopul.

În cazul în care oprești subordonatul când mai are lucruri de spus, interesante și rezonabile, atunci ceea ce faci este să pui agenda înaintea scopului.

Prin urmare, pentru început, lasă-l pe subordonat să continue să vorbească. Nu-ți face griji despre lista sau agenda ta. Îl poți căuta pe om mai târziu, ca să abordezi și subiectele de pe lista proprie. Dacă îl vei întreba: „Ai o secundă la dispoziție?", sunt convins că răspunsul va fi afirmativ.

Poate că subordonatul tău încă vorbește după 15, 20 sau 25 de minute, ba chiar și după 30 de minute. Lasă-l să o facă! Dacă, în cadrul fiecărei întâlniri din *prima lună* de O3, subalternul tău vorbește 30 de minute, nu-l opri.

După două luni, poți să-l previi: „Pe viitor îți voi spune când au trecut 20 de minute. La fiecare întâlnire de până acum, ai vorbit 30 de minute, ceea ce a fost în regulă pentru început, atât că am și eu propriile teme de acoperit." În luna următoare, chiar îi atragi atenția după 20 de minute. Nu îl oprești brusc, ci doar îi amintești: „Să știi că au trecut cele 20 de minute."

După încă o lună, poți începe să îl oprești după respectivul interval: „Hei, ascultă, în ultima lună ți-am amintit când s-au scurs cele 20 de minute. Dar, de-acum, semnalul care era doar o atenționare se va transforma într-un semnal de oprire. Chiar îmi doresc să trec și prin subiectele care mă interesează pe mine."

Poate că prima oară când îți vei opri subordonatul din vorbit situația va fi ușor penibilă. Însă, după aceea, totul va intra în normal. Am testat asta pe aproximativ 50 de manageri. Și a funcționat bine din perspectiva ambelor persoane — atât a managerilor, cât și a subalternilor.

Am ajuns acum la cazul mai rar și mai dificil: subordonatul necomunicativ. Acest tip de membru al echipei vine la prima întâlnire O3 și, practic, nu vorbește. Când îl vei întreba ce se mai întâmplă, îți va răspunde: „Nimic." Când îl vei întreba cum se simte, îți va spune: „Bine."

Ce-i de făcut? În primul rând, nu încerca să ghicești ce se ascunde în spatele atitudinii subordonatului sau ce intenții are. Vom vorbi mai mult despre asta când vom ajunge la modul în care comunicăm despre performanță,

dar deocamdată încearcă să te concentrezi numai pe comportament: necomunicativ.

Sfatul nostru este să îi lași un răgaz acestui membru al echipei. Ține minte că fiecare subaltern aduce în relația cu tine, șeful de azi, toate relațiile lui anterioare cu șefii precedenți. Dacă subordonatul a avut un șef (sau doi) care erau lipsiți de etică sau abuzivi, nu fi surprins dacă acel subaltern îți răspunde cu tăcere la solicitarea de dialog și stabilirea de relații. Nu-l pedepsi fiindcă nu se deschide. Nu fi autoritar și nu cere imperativ. Încearcă să obții din parte-i un mic comentariu, însă, dacă subordonatul nu găsește nimic de spus, treci la partea ta din O3. Vorbește despre subiectele tale 10-20 de minute, amintește, poate, și despre viitor — și ai terminat. Nu este un mare succes, însă reprezintă o experiență utilă pentru tine.

Dacă situația se perpetuează, îți recomandăm să întrebi *de trei ori*, la începutul fiecărei întâlniri O3, ceva de genul:

Managerul: Ce ai vrea să-mi spui pe ziua de azi?
Subordonatul: Nimic.
Managerul: Bine. Te rog să înțelegi că aceasta este întâlnirea *ta* O3 și aceasta e partea rezervată ție, cele 15 minute ale tale. Sunt pentru brainstorming, pentru ca să-mi ceri ajutor, să pui întrebări, să discutăm, să împărtășim idei, iar asta pe orice temă dorești tu.
Subordonatul: Eu sunt OK.
Managerul: Foarte bine. Vreau doar să mă asigur că nu ai ceva despre care vrei să discuți. Eu aș avea câteva lucruri, dar începe tu. Care e răspunsul final?
Subordonatul: Nu am nimic de spus.

Ai încercat de trei ori — mai mult de atât devine supărător. Prin urmare, acum treci mai departe, la temele de pe

agenda ta. Odată ce începi să înțelegi (după două-trei săptămâni de tăcere) că există o problemă, îți recomandăm să începi să-i pui mai multe întrebări despre cum merge treaba, cât a progresat, ce probleme, griji și nevoi întâmpină legat de muncă.

Asta ar putea suna cam așa:

Managerul: Bine. Atunci e rândul meu. Uite, în ședința cu angajații am observat că te confruntai cu niște probleme la proiectul A. Erai pe punctul de a nu putea îndeplini o livrabilă. Spune-mi mai multe despre chestiune. (Rostești toate astea pe un ton plăcut, zâmbind și păstrând contactul vizual. Nu încerci să scoți la iveală un eșec, ci încerci să afli dacă are nevoie de ajutor.)

Subordonatul: Stau după Keith. Nu îmi pot face treaba până când nu primesc de la Keith un material pe care îl are el de făcut.

Managerul: Înțeleg. Și când îl primești?

Subordonatul: Nu știu. Încă nu am primit nimic.

Managerul: Și ce ai de gând să faci?

Subordonatul: Nu știu.

Managerul: I-ai amintit lui Keith de asta?

Subordonatul: Da.

Managerul: Cum?

Subordonatul: I-am trimis încă un e-mail.

Managerul: E în regulă, dar să știi că eu am reușit să obțin lucruri de la Keith dându-i telefoane. Lucru valabil mai ales dacă e-mailurile n-au efect...

Acestea sunt eforturile pe care trebuie să le faci pentru a avea o întâlnire O3 utilă cu un subordonat necomunicativ.

Totuși, în realitate, acest nivel de rezistență este rar. Eu nu l-am întâlnit niciodată — și nici majoritatea prietenilor și colegilor mei. Dar el există. Lasă să treacă mai mult timp: pe parcurs, subordonatul tău se va deschide puțin câte puțin.

Rezistența la luarea de notițe

Există două tipuri de rezistență la luarea de notițe — vorbim despre cazul managerilor care preferă să ia notițe pe laptop și cazul subordonaților care sunt îngrijorați că notițele șefului sunt o formă de „documentare".

Nu îți recomandăm să iei notițe pe laptop; nici alții nu recomandă asta. Dă o căutare rapidă pe Google despre eficiența notițelor de mână *versus* cea a notițelor scrise pe computer și vei fi de acord cu noi. În timp ce faci asta, amintește-ți că creierul tău înmagazinează imagini, nu text. Funcția de a căuta un text anume pe laptop sau pe alt dispozitiv nu este utilizată atât de des pe cât își planifică majoritatea celor care iau notițe astfel — și se dovedește mult mai greu să-ți amintești ce ai tastat decât ceea ce ai scris de mână.

Apoi, fie că îți place, fie că nu, subordonații ne spun că, atunci când îți pot vedea monitorul, observă că ai e-mailul și messengerul deschise. Ei își dau seama că ești distras de la discuție de ceea ce se mai întâmplă pe laptopul tău.

În plus, cu un aparat foto încorporat în telefon, poți face o poză a notițelor luate de mână, care intră astfel în „memoria ta electronică".

Ce-i drept, ne place să folosim tehnologia, inclusiv pentru a ne face viața mai simplă. Dacă ești atras de asta, cele mai bune soluții, în 2016, sunt să utilizezi Microsoft One Note pe o tabletă sau un iPad Apple, cu un creion Apple. Caz în care nu mai ești obligat să plimbi după tine un caiet (cel puțin nu pentru O3).

„Documentare"

Când subordonații ne întreabă despre documentare, ca și cum ar fi ceva care induce frică, discuțiile pe care le avem cu ei devin mult mai dificile. Ceea ce vor să spună subordonații este că se tem de faptul că, atunci când managerul începe să noteze diverse lucruri, acesta se gândește că lucrurile se pot înrăutăți atât de tare, încât să fie nevoie de vreun soi de acțiune disciplinară, care ar putea necesita existența unor note, a unui istoric, a unor documente formale.

În fapt, documentarea este o obligație, nu ceva care să sperie. Orice notițe iei, orice e-mail trimiți, orice document Excel creezi, toate reprezintă documentarea a ceva.

Ca și evaluările anuale, documentarea a căpătat conotații negative, din motive stupide. Evaluările anuale ale performanței sunt un exemplu bun pentru faptul că managerii nu știu foarte precis ce este managementul sau ce presupune. Evaluările anuale există pentru a permite organizației să planifice următorii pași. Ele sunt gândite ca niște exerciții și documente care privesc spre viitor. Totuși, deoarece managerii nu se descurcă să ofere feedback, organizațiile i-au cooptat într-un exercițiu anual de feedback. Evident, asta este ridicol, pentru că evaluările anuale și feebackul nu se pot substitui reciproc într-un mod rezonabil.

Revenind, dacă unul dintre subordonați întreabă „Documentați asta?", îți recomandăm să-i spui ceva de genul: „Da. Însă nu pentru că ai avea tu vreo problemă. *A documenta* nu are un sens negativ. Nu încep să fac documentare atunci când ceva devine o problemă. Iau notițe despre absolut tot ce întreprind. Dacă tu ești cel mai bun din echipa mea, iau notițe despre performanțele tale. Procedez așa ca să mă ajute să îmi amintesc, să mă pot referi cândva la un lucru din trecut, să fiu mereu foarte

exact. Toți profesioniștii fac asta, în permanență. Puse laolaltă, notițele mele, e-mailuri mele și produsele muncii mele sunt, toate, forme de documentare."

Pot face întâlniri unu-la-unu telefonic?

Chiar poți obține beneficii excelente făcând O3 la telefon. Dacă tu și subordonatul tău nu lucrați în același sediu sau dacă unul dintre voi e plecat în delegații, întâlnirile unu-la-unu prin telefon dau rezultate foarte bune. Datele noastre relevă că dintr-o O3 telefonică poți obține aproximativ 80% din valoarea pe care o obții dintr-o întâlnire având loc față în față. Motivul scăderii nu îl reprezintă faptul că se poartă la telefon, ci distanța dintre voi doi.

În ultimii zece ani am avut, în medie, cinci subordonați și, din cauza deplasărilor, am făcut mai puțin de 20 de întâlniri față în față. Gândește-te ce înseamnă asta: zece ani de O3 înmulțit cu, să zicem, 50 de săptămâni pe an, înmulțit cu cinci subordonați. Rezultă 2 500 de întâlniri — mai puțin de 1% O3 față în față, din pricina deplasărilor mele. Dacă O3 telefonice nu ar funcționa, nu le-aș mai face deloc.

Iată câteva instrucțiuni de bază.

Fă O3 telefonice când nu sunt posibile față în față

Dacă POȚI face întâlniri O3 față în față cu subalternii, evident că îți recomandăm să procedezi așa. Majoritatea managerilor se află în același sediu cu subordonații lor, deși, mai mult ca oricând, locul de muncă devine mai degrabă virtual.

Doar DOUĂ situații care impun O3 telefonice: (1) când subordonatul tău nu activează în același sediu cu tine și (2) când subordonatul sau managerul călătorește în interes

de serviciu, astfel că o întâlnire față în față ar fi imposibilă. Sfaturile pe care vi le dăm aici se aplică pentru oricare dintre aceste O3.

Conceptul e simplu. Subordonații tăi sunt subordonații tăi, indiferent dacă lucrează în același loc unde ai biroul sau altundeva. Dacă obiectivul unei O3 îl reprezintă încurajarea relațiilor productive, de ce ar schimba asta faptul că vă aflați în locuri diferite? Dacă vedem O3 ca pe o discuție cu scop și valoare, atunci lucrurile sunt limpezi. Relația pe care ești dator să o construiești cu subalternii tăi nu are legătură cu distanța sau cu lipsa acesteia. Așadar, dacă te afli departe de vreunul dintre subordonații tăi, temporar sau permanent, fă O3 la telefon. Poți folosi telefonul mobil; Skype este și el foarte potrivit.

Camerele web sunt și mai bune

Camerele web sunt mai bune decât telefoanele, așa cum O3 față în față sunt mai bune decât O3 prin telefon, iar telefonul este mai bun decât nimic. Dacă tu și subordonatul tău aveți acces la câte o cameră web, folosiți-le. În cazul în care te întrebi dacă utilizarea unei astfel de camere nu va echivala cu o invadare a spațiului privat al subalternului, gândește-te la asta: există firme din topul Fortune 100 care le cer tuturor angajaților ce lucrează de acasă să-și instaleze o cameră web. Aceasta nu înseamnă intruziune în spațiul privat. Este o modalitate de a obține mai multe informații care să îi ajute pe manageri să construiască relații mai bune cu oamenii din echipa lor.

Conceptele de bază se aplică și aici

Am vorbit despre instrumentele pe care le vom utiliza pentru o întâlnire O3 telefonică, dar hai să ne amintim și scopul. Telefonul este un instrument, iar scopul utilizării

lui îl reprezintă construirea de relații. Astfel, toate acele concepte plictisitoare, dar fundamentale, se aplică și referitor la O3 telefonice:

Concentrate asupra membrului echipei

- programate regulat,
- ținute de fiecare dată,
- 30 de minute (și regula 10/10/10),
- luarea de notițe.

Funcționează mai bine dacă sunăm noi

De-a lungul anilor, am încercat ambele variante: să îl sunăm noi pe subordonat și să ne sune acesta pe noi. Unii manageri spun: „Păi, dacă este ședința lor, dacă o consideră atât de valoroasă, atunci ei ar trebui să fie dispuși să-mi telefoneze." OK, dar asta e o afirmație puțin înșelătoare. Întâlnirea unu-la-unu este *despre ei*, dar este și pentru voi amândoi. Evaluarea de la finalul anului este pentru ei, dar tu o faci. Feedbackul este pentru ei, dar tu îl dai.

Din experiența noastră, dacă te bazezi pe subordonați să te sune, vei avea O3 mai puțin frecvente. Subordonații sunt ocupați. După cum am constatat, managerii care așteaptă un telefon de la subordonații lor, dar nu îl primesc, trag concluzia că a intervenit ceva neașteptat și atunci folosesc timpul în alt mod. Pe de altă parte, când managerii nu își sună subordonații, aceștia presupun că șeful i-a lăsat deoparte, fiindcă s-au ivit lucruri mai importante în programul lui. Și, indiferent dacă mă crezi sau nu, tu — ca manager — ai mai mult control asupra propriei agende de lucru decât au subalternii tăi, astfel că e mai ușor pentru tine să-i suni.

Dacă chiar crezi în valoarea relațională a întâlnirilor O3, îți vei face timp să îți suni subordonații, așa cum îți faci timp să mergi la o ședință a firmei în sala de conferințe. Nu îi obliga pe subordonați să te caute.

Este necesar mai mult lucru pe documente

Iată cea mai importantă concluzie pe care am tras-o de la subordonații care nu se află în același loc cu managerul; ea are două scopuri importante. Primul se leagă de comportamentul, iar celălalt, de eficiența ședinței.

Când îți coordonezi subordonatul de la distanță, nu ai suficiente informații pe care să te bazezi. Nu ai prea multe posibilități de a observa expresia facială și limbajul corporal ale oamenilor tăi. Cel mai important lucru pe care îl vei evalua la subordonații aflați departe este produsul muncii lor. Și ce formă îmbracă cel mai frecvent produsul muncii în asemenea situații? Aceea de documente.

Managementul la distanță îți cere să devii mult mai eficient în conducerea altora pe baza produsului muncii lor. Managerii eficienți cer o serie întreagă de documente de la subalternii lor înainte de întâlnirile O3 telefonice, pentru a avea prilejul de a evalua calitatea și cantitatea produsului muncii acestora și a dispune de timp pentru a le oferi feedback.

Un alt motiv pentru a încuraja comunicarea prin documente înainte de O3 este unul simplu, cel al eficienței. Am descoperit că, dacă solicităm din vreme documente-cheie, întâlnirea decurge mult mai rapid. Din moment ce timpul e limitat, eficiența crește direct performanța. Am petrecut multe minute prețioase din timpul meu pentru O3 căutând, așteptând sau discutând, *in absentia*, un document anume — fără niciun folos.

Idealul ar fi ca, în loc să soliciți documente în avans, să găsești o soluție de înmagazinare online pentru produsul muncii subalternilor tăi. Ca regulă generală, managerii eficienți nu le permit subordonaților să păstreze cantități mari de documente legate de muncă în locuri la care managerul nu are acces decât prin intermediul respectivilor subordonați.

Gândește-te la asta așa: eu sunt subalternul tău. Ne aflăm în același sediu. Sunt în biroul tău pentru o întâlnire O3. Îți pun o întrebare despre o prezentare, dar nu am la mine dispozitivele necesare pentru a-ți arăta prezentarea. Nu-i așa că mă vei ruga să mă întorc la biroul meu și să le iau, ca să facem eventualele modificări imediat? Firește că da.

Așadar, dacă sunt unul dintre subordonați tăi aflați la distanță, de ce să fie distanța o barieră în procesul nostru de revizuire a vreunui document? Mi-ai permite să îți spun: „Nu pot să vi-l arăt, e pe laptop și nu am laptopul la mine"? Firește că nu.

Află unde sunt documentele produse de subordonații tăi și fă-le disponibile pentru amândoi în momentul în care aveți o întâlnire unu-la-unu.

Întreruperile sunt mai frecvente în lipsa concentrării

Am învățat asta după multe eforturi. Oamenii cred, în mod eronat, că O3 telefonice sunt cumva mai puțin importante decât dacă se țin între patru ochi. Vei fi întrerupt mult mai des în cursul unei întâlniri O3 prin telefon decât într-o O3 față în față.

Ceea ce presupune că trebuie să te concentrezi. Avem mai multe sugestii pentru modul în care să faci asta.

1. *Începe prin a te întoarce cu spatele.* Când țin O3 la telefon, foarte mulți manageri privesc spre locul unde

ar sta subordonații dacă ar fi în aceeași încăpere. Nu face astfel. Întoarce spatele către lume. Închide ușa. Nu te uita de jur împrejur.

2. Ignoră întreruperile. Nimeni nu poate fi niciodată întrerupt „de altcineva". Orice întrerupere e provocată de persoana care este întreruptă, atunci când acea persoană se oprește din ceea ce face. Dacă se apropie cineva, nu-l băga în seamă. Dacă respectivul ți se adresează, zâmbește-i și arată-i telefonul. Dacă stă acolo în continuare, așteptând să termini convorbirea, întoarce-te cu spatele. Și chiar dacă te atinge pe umăr, ridică o mână, dar nu te întoarce.
3. *Concentrează-te.* Nu-ți mai verifica e-mailurile. Nu te uita la obiectele de pe birou. Închide ochii și vizualizează-ți subordonatul vorbind. Oprește browserul de internet, la fel și orice alte programe. Sunt doar 30 de minute din timpul tău, o dată pe săptămână. Trebuie ca subordonații tăi să aibă de câștigat din asta.

Pot fi prieten cu subordonații mei?

Nu *poți fi prieten cu subordonații tăi*

Îmi pare rău că trebuie să îți dau această veste proastă. Înainte să te lași cuprins de frustrare, urmărește logica noastră și vei ajunge la aceeași concluzie.

Te-ai putea gândi că uneori ești șeful, iar alteori prietenul subordonaților tăi, însă acest tip de schimbare a rolului pur și simplu nu e posibilă. Mai mult, chiar dacă ignorăm pentru un moment aspectul prieteniei, apariția acesteia (ale cărei obligații morale sunt întotdeauna asumate) subminează în mod semnificativ capacitatea cuiva de a fi manager, de a conduce.

Voi discuta imediat despre potențiala prietenie cu oamenii din echipa proprie, dar meditează la asta: șeful tău (care vorbește în numele organizației) îți va pune sub semnul întrebării deciziile și profesionalismul dacă e de părere că te-ai împrietenit cu subalternii tăi. Șefii cu experiență îndelungată vor merge și mai departe, spunând: „Nici nu trebuie să mă gândesc la o situație anume pentru a fi îngrijorat. Faptul că tu nu sesizezi posibilele conflicte de interese mă face să pun la îndoială capacitatea ta de analiză și de viziune pe termen lung, asta chiar înainte de a ajunge să te întreb cu cine te-ai împrietenit."

Hai să facem câteva experimente de gândire:

1. Prietenul tău, care îți este subordonat, te roagă să fii nașul fiului său care se va naște în curând. Pentru că ai accepta această onoare (a se citi: obligație) dacă nu ai fi șeful lui, deoarece sunteți PRIETENI, răspunzi afirmativ. Informația ajunge la toți angajații din firmă și majoritatea sunt încântați. O lună mai târziu, se discută despre concedieri și trebuie să faci câteva nominalizări din echipa ta. Vei trece peste numele acelui om, ținând cont de situația sa familială, de relațiile personale și poate chiar de ordin religios pe care le ai cu el — sau, fiindcă nu ai face niciodată asta, măcar l-ai informa din timp cu privire la pericolul în care se află cariera sa? Mai departe, cum ar percepe ceilalți manageri decizia ta „absolut obiectivă" în cazul în care l-ai scăpa de la concediere pe tatăl viitorului tău fin?
2. Șeful tău te roagă să faci o recomandare pentru un grup de lucru foarte important și cu mare deschidere profesională. Îți spune că vrea ca subordonatul tău, despre care a auzit că îți este și prieten, să se afle în fruntea listei. Totuși, tu știi că prietenul se gândește să plece din firmă în următoarele 90 de zile (ți-a spus asta în particular), fapt care ar afecta serios atât grupul

de lucru, cât și impresia pe care o lași despre cât de bine îți cunoști echipa și planurile privind cariera ale membrilor acesteia. Îi vei dezvălui șefului ceea ce prietenul tău te-a rugat să rămână confidențial? Nu îi vei spune șefului și vei aduce prejudicii firmei, lăsându-ți superiorul să aleagă o persoană care urmează să plece, doar pentru a păstra secretul? Vei ascunde faptul că știi ce are de gând prietenul tău și vei minți, susținând că alt angajat ar fi o alegere mai bună? În cazul în care vei fi întrebat mai târziu dacă i-ai permis subordonatului/prietenului tău să facă parte din grupul de lucru, vei recunoaște că știai despre intenția lui de a părăsi firma, distrugându-i astfel reputația de profesionist corect în domeniul vostru?

3. Prietena ta tocmai ți-a spus „confidențial" că a semnat contractul pentru un nou loc de muncă, dar că poate să mai rămână o lună înainte de a pleca. Știai că își căuta alt job și ai încercat să rămâi neutru, deoarece lucrai la un plan de reducere a personalului. Din nefericire, informația s-a scurs în firmă și prietena îți spune: „Uite, o să accept pachetul de concediere. Acum câțiva ani, cei care au fost dați afară au primit șase salarii compensatorii. Pune-mă pe listă." Vei proceda astfel, deși probabil nu ai face-o dacă nu ai ști că pleacă? Ce îi vei spune dacă nu va obține pachetul compensatoriu?
4. Un scenariu simplu. Subordonata/prietena ta își caută un alt loc de muncă, deoarece compania voastră cam stagnează. Plus că ar dori o promovare, iar în firma voastră nu prea sunt șanse să o obțină. Ești obligat să îi spui șefului direct că știi că subordonata/prietena ta își caută de lucru, indiferent dacă șeful te întreabă sau nu? Dacă nu ați fi prietene, nu ai deține o astfel de informație.

5. Subordonatul/prietenul tău îți șoptește că soția sa, care lucrează în domeniul bancar, a lăsat să-i scape informația că o firmă concurentă mai are doar câteva zile până când semnează contractul de preluare a companiei care deține mica ta firmă. Îți atrage atenția: „Nu-i poți spune soției mele că ți-am zis. Nu-i poți spune nimănui. Va fi clar că știi de la mine, iar ea va fi concediată!" Acum, că ai această informație, i-o vei împărtăși superiorului tău? Cum va fi dacă păstrezi secretul, însă prietenul tău îi va spune aceluiași superior că el te anunțase cu privire la ce urma să se întâmple? Ce ar putea face șeful?
6. Iată scenariul meu preferat privind „subalternul ca prieten". Subordonata/prietena ta te roagă să stați de vorbă între patru ochi. (Nu-ți convine această rugăminte, dar o accepți.) Ea îți spune: „Am furat 10 000 de dolari din firmă. *Ce facem acum?*"

Prietenia implică o obligație socială față de altă persoană. Putem deduce această definiție din numărul de situații în care unii dintre noi am fost de acord cu punctul de vedere al unui prieten într-o chestiune anume — cel mai adesea, comportamentul altcuiva —, ca mai târziu să ne contrazicem, fiind de acord cu punctul de vedere, total opus, al altui prieten. Poate că nu ne contrazicem direct. Poate că nici nu credem cu adevărat în punctele de vedere pe care le-am susținut la un moment dat. Dar mai lămuritor pentru obligațiile pe care le presupune prietenia este faptul că suntem de acord cu ambii prieteni, ca „funcție" a prieteniei, după care suntem dispuși să argumentăm că nu suntem de acord cu niciunul, ci pur și simplu vrem „să menținem pacea".

Prieteniile ne fac pe majoritatea să intrăm într-o înțelegere implicită privind secretul informațiilor pe care le schimbăm cu prietenii noștri. Unul dintre semnele prieteniei este,

de fapt, înțelegerea nescrisă a faptului că relația conferă putința de a împărtăși anumite lucruri care, altfel, ar fi bine păstrate sau ascunse de ceilalți. Această „confidențialitate a prieteniei" poate fi invocată oricând și, mai mult, poate fi invocată retroactiv: „Și, apropo, ce ți-am spus rămâne doar între noi, da?"

Într-adevăr, existența acestei părți a unei relații de prietenie este atât de inseparabilă de prietenia însăși, încât, dacă ar fi anulată, simpla anulare — nu în funcție de natura subiectului, ci simpla anulare, indiferent de subiect — ar deteriora relația. Nu ar fi doar o diferență de opinii sau o neînțelegere ca, după ce i-ai spus unui prieten ceva ce tu consideri confidențial, să-l auzi pe acesta declarându-ți: „Îmi pare rău, dar, în legătură cu *acea* chestiune despre care mi-ai vorbit, să știi că nu cred că o pot păstra doar pentru mine." În mod sigur te-ai uita uluit la „prietenul" tău...

Având în vedere aceste două idei — obligație socială și confidențialitate implicită —, prieteniile contravin obligațiilor profesionale ale managerului. Un manager nu se poate aștepta să fie tratat ca un profesionist dacă, uneori, acceptă setul diferit de obligații morale pe care le implică prietenia. Dacă ești manager, o parte din tine știe acest lucru. Nu e o bucurie să vorbești despre asta, dar pur și simplu nu putem ignora divergențele dintre diferitele noastre seturi de obligații.

Subordonații nu se gândesc la tine (în primul rând) ca la un prieten

Până acum, am explicat de ce un manager nu poate, etic vorbind, să fie prieten cu un subordonat al său. Dar mai există o perspectivă asupra problemei: cea a subordonatului.

Să începem cu unul dintre adevărurile șocante ale managementului: subalternii tăi nu te văd ca pe o persoană

drăguță, plăcută. De ce? Pentru că te văd ca pe șeful lor. Nu spunem că nu ești o persoană drăguță. Cu siguranță că ești.

Subordonații tăi se gândesc la tine, în primul rând, ca la *șeful lor*. Din câte am descoperit, cei care nu fac așa sunt extrem de dificil de condus. Cum te-ai simți dacă unul dintre subordonații tăi, care până luna trecută îți era prieten și egal, ar veni la tine și ți-ar spune: „Nu pot să cred că mi-ai dat sarcina asta atât de grea! Aveam impresia că suntem prieteni..." Bănuim că te-ai simți oarecum trădat. Am mai auzit asta: managerul ne spune că, după părerea lui, dacă subordonatul i-ar fi fost prieten adevărat, acesta nu l-ar fi provocat, ci ar fi înțeles că, în funcția de manager, are anumite obligații.

Să vedem care ar fi extensia logică a ideii de mai sus. Nu doar că subordonații tăi te văd în primul rând ca pe șeful lor, dar tot restul lumii de la job te vede ca pe șeful subordonaților, nu ca pe prietenul acestora. Când comportamentele tale nu sunt percepute cu ușurință drept comportamente normale de manager, alți oameni din firmă se vor întreba de ce nu ești eficient sau rațional. Ei pleacă de la premisa că, indiferent de relațiile anterioare, deciziile tale se vor baza pe criterii manageriale, nu pe prietenie. Dacă descoperă că lucrurile stau altfel, nu vei fi luat în serios multă vreme.

Poți fi prietenos cu subordonații tăi

Din fericire, aceasta este varianta pe care și-o doresc extrem de mulți manageri. Nu poți fi *prieten cu* subordonații tăi — dar, da, poți fi *prietenos cu* ei. Poate te gândești că cele două lucruri au același înțeles, însă există o diferență clară între ele. Diferența constă în aspectele despre care am vorbit deja. A fi prietenos cu subalternii tăi înseamnă

doar un set de *comportamente*. Să le zâmbești, să îi întrebi despre timpul lor liber și despre familie, să fii politicos, să începi conversațiile de la lucruri mărunte, să le povestești din propria viață, să-i încurajezi să ți se alăture la masa de prânz, să accepți când te invită ei să mâncați împreună etc. — toate sunt comportamente prietenești. Ele sunt apreciate, respectate și adeseori admirate de orice om care se străduiește să aibă o bună și ușoară comunicare cu semenii săi.

Ai putea spune: „Stai, acestea sunt lucruri pe care le fac prietenii" — și, într-o măsură, ai avea dreptate. Dar, pentru a fi prieten, în contrast cu simpla punere în practică a unui comportament prietenos, trebuie acceptate și obligațiile presupuse de o prietenie adevărată. Despre acestea am vorbit mai devreme. Obligațiile prieteniei, nu comportamentele prietenoase, reprezintă problema spinoasă a managerilor care ar vrea să fie prieteni cu subordonații lor. Prietenos — da; prieteni — nu.

Nu trebuie să dai dovadă de favoritism

Adeseori ne ajung la urechi aluzii la favoritism, atunci când suntem întrebați despre relațiile de prietenie dintre manageri și subordonați. „Cel mai bun prieten al meu avea același statut ca mine în firmă; acum îmi e subaltern." „Câțiva dintre noi ieșim seara la același bar — doar vreo doi-trei dintre cei zece oameni din echipa mea."

Când auzim astfel de comentarii, înțelegem limpede motivele pentru care vrei să te bucuri de o bună parte din viața pe care ai dus-o înainte de promovare. Chiar bănuim că, atunci când managerii ne întreabă despre prietenie, RAREORI se întâmplă să o facă pentru că își doresc să aibă relații de prietenie la fel de puternice cu toți membrii

echipei. Ei se gândesc la acei subordonați care sunt deja prietenii lor.

Hai să stabilim câteva reguli simple pentru relația manager–subaltern.

- Nu poți *fi prieten* cu NICIUNUL dintre subordonații tăi.
- Te POȚI *comporta prietenos* cu toți subordonații tăi.
- Nu te poți comporta prietenos cu unii dintre subordonații tăi — chiar dacă nu îți sunt prieteni — fără să te porți la fel cu toți ceilalți subordonați.

Cea mai mare problemă în a avea diferite niveluri de relații cu oamenii (prieteni adevărați, comportamente prietenoase, atitudini neutre) constă în efectele percepției. Chiar dacă nu ești realmente prieten cu un subaltern, dar te comporți prietenos cu el, însă nu și cu ceilalți, acest lucru va fi văzut ca o formă de prietenie și va reprezenta un motiv de îngrijorare. Totodată, vor exista persoane care vor pune sub semnul întrebării motivațiile și deciziile tale. În final, credibilitatea ta va avea de suferit.

Cu alte cuvinte, nu poți folosi sintagma „comportament prietenos" pentru a încerca să ascunzi o prietenie cu un subordonat sau pentru a face diferențe între membrii echipei tale. Nu este nici etic, nici productiv.

Poți să stai la un pahar cu subordonații tăi

Poate că te întrebi dacă este în regulă să bei ceva (alcoolic) cu subordonații tăi. E destul de simplu. Îți vom acorda aici dreptul de a te îndoi și vom afirma că statul la un pahar cu subalternii NU presupune că o faci exclusiv cu niște prieteni apropiați, ci, mai degrabă, dovedește un comportament prietenos. Pe baza întrebărilor pe care le-am primit, am ajuns la concluzia că e un obicei între prieteni. Totuși,

dacă afirmăm asta, ar trebui să eliminăm toate ieșirile de acest gen cu subordonații sau ar trebui să venim cu excepții bine argumentate.

Dacă a bea ceva ține numai de un comportament prietenos, atunci, da, te poți bucura de asta cu subordonații tăi. Dar amintește-ți mereu: nu poți arăta favoritisme. Dacă bei regulat cu o anumită parte din echipa ta, fie recunoști că persoanele respective sunt prietenii tăi, fie, dacă susții că este doar comportament prietenos, atunci faptul că o faci doar cu unii îl transformă în comportament prietenos aplicat inegal. Prin urmare, favoritism.

În concluzie, poți să bei cu subordonații tăi atâta vreme cât procedezi astfel cu toți oamenii din echipă. Nu trebuie să fie prezenți chiar toți odată. Poți să ieși la un pahar cu unii într-o seară, iar în altă seară să mergi la o petrecere cu alții. Cât timp nu apare vreo tendință spre favoritism, nu-i nicio problemă să bei un pahar cu subalternii tăi.

Nu poți face sau spune prostii în fața subordonaților tăi

Desigur, acesta este subtextul evident al lui „a bea cu subordonații".

Problema nu este propriu-zis statul la un pahar cu oamenii din subordine, problema o reprezintă prostiile pe care le-am putea spune sau face când bem. Dacă recomandarea noastră ar fi să nu bei cu subordonații, atunci ar trebui să îți spunem să refuzi o bere în curte, la sfârșitul zilei de lucru, sau un pahar cu vin la o petrecere de rămas-bun a unui angajat.

Știm că vei avea ocazii să stai la un pahar cu membrii echipei tale. Nu fiecare petrecere la cină este un interviu. Întrucât ești șeful, trebuie să bei responsabil. În cazul celor mai mulți dintre noi, două pahare ne-ar duce peste limita

legală pentru a ne urca la volan (în unele țări, și mai puțin de un pahar e de-ajuns). Dacă te îmbeți cu prietenii tăi subordonați, chiar dacă nu trebuie să conduci, iar ei se distrează de minune și „țin pasul cu tine", probabil că toți ați depășit măsura. O să te roage să îi duci acasă? Sau: ce vei face dacă te vor ruga să le permiți să vină mai târziu la job a doua zi ori să plece mai devreme, ca să ajungă la cursul de Conducere sub influența alcoolului[1], pentru că au fost opriți de poliție? Speri că nu va afla nimeni din companie că au condus sub influența alcoolului după o petrecere la care și tu ai depășit limita, dar în mod clar acest fapt nu te-a alertat?

Din experiența noastră, te sfătuim un lucru: bea *un singur* pahar cu subordonații. Îți vor aprecia bunăvoința de a nu fi complet diferit de ei. Când vei refuza al doilea pahar, te vor aprecia și mai mult, pentru că dai un exemplu și pentru că recunoști că *nu ești* 100% unul dintre ei.

Poți să te „împrietenești" cu subordonații tăi pe Facebook, dar nu e obligatoriu să o faci

Cum Facebook a luat decizia de marketing de a numi demersul de a invita pe cineva în rețeaua personală „împrietenire", întreaga discuție despre prietenie a devenit mai complicată.

„A te împrieteni" cu cineva pe Facebook NU este același lucru cu a fi prieten cu persoana respectivă. A figura pe lista de prieteni ai cuiva pe Facebook nu înseamnă nicidecum că trebuie să existe bănuiala că între cei doi ar exista obligațiile presupuse de o adevărată prietenie.

Acum, trebuie să te „împrietenești" cu subordonații tăi pe Facebook? Nu. Unii dintre voi pot deduce că, dacă le-o

1. În SUA, măsură punitivă pentru cei prinși la volan sub influența alcoolului. (*N. trad.*).

cere șeful, trebuie să accepte. Nu trebuie să accepți nimic, însă cunoaștem destui șefi care sunt destul de nesiguri pe ei, astfel încât acționează de parcă solicitarea lor ar purta cu ea puterea rolului, iar o respingere nici nu ar fi de conceput. (Vezi? Povestea asta e încâlcită!)

Majoritatea mangerilor știu că „împrietenirea" pe Facebook nu este un lucru de la sine înțeles între manageri și subordonați. Dacă în compania unde lucrezi toți o fac, nu e cazul să presupui că în toate companiile se întâmplă la fel.

Știu că e greu de acceptat că va trebui ca unele prietenii să devină mai puțin importante pentru tine decât responsabilitățile profesionale. Am simțit acest ghimpe și totuși am descoperit, iar și iar, că prietenii cei mai buni respectă și înțeleg perfect asta, iar relația devine mai trainică pe măsură ce se schimbă. Managerii eficienți vor să își cunoască subordonații, dar totodată li se cere să ia decizii dificile, care pun interesele companiei pe primul loc. Fii profesionist și fii prietenos, însă nu fi prieten.

Pot face întâlniri unu-la-unu ca manager de proiect?

Poți organiza întâlniri O3 într-o organizație matricială sau matrice-hibridă, ca manager de proiect. Nu trebuie să ai autoritate deplină sau control absolut asupra subordonaților care îți raportează în mod oficial pentru a ține O3 eficiente. Acest tip de întâlniri poate avea rezultate foarte bune.

Un motiv este că în organizațiile matriciale comunicarea e redusă, iar O3 au putința de a o îmbunătăți în mod direct. Deși recomandăm O3 aproape exclusiv pentru relațiile dintre manger și membrul echipei, relația dintre

managerul de proiect și membrul echipei a devenit suficient de importantă și frecventă, încât justifică o astfel de ședință suplimentară.

Diferența de bază este o agendă 15/15, nu una 10/10/10

Aceste întâlniri nu sunt O3 pure pentru că O3 pure au loc între manageri și subordonații lor direcți. Diferitele persoane cu care lucrezi la un proiect nu îți sunt subordonați în adevăratul sens al cuvântului, deci cu ei nu vei avea o ședință care să semene 100% cu o întâlnire O3 obișnuită.

Marea diferență este că, în loc să rezervi zece minute din fiecare jumătate de oră pentru a discuta (eventual) despre viitor, elimini acele zece minute și îi lași fiecărui participant 15 minute în care să vorbească.

De ce? Pentru că aceștia NU sunt subordonații tăi, așadar, nu ai prea multe de spus (sau chiar nimic) despre cum va arăta viitorul lor. Nu susținem că viitorul nu există sau că nu ai putea să le dai unele sugestii sau idei. Dar lasă asta în grija managerului lor.

Sincer vorbind, cel mai bun lucru pe care îl poți întreprinde pentru viitorul lor este să îi ajuți să aibă succes în cadrul proiectului tău. Cum reușești asta? Concentrându-te pe Legea lui Horstman pentru managementul de proiect: CINE face CE până CÂND. Modul în care îi poți face pe membrii echipei să fie cât mai productivi în proiectul tău constă în menținerea fiecăruia pe drumul cel bun către îndeplinerea la termen a livrabilelor.

Prin urmare, agenda ședințelor unu-la-unu pentru oricare manager de proiect (PMO3) este: 15 minute pentru membrul echipei de proiect și 15 minute pentru managerul de proiect. Oamenii încep cu ce doresc ei și primesc

15 minute ca să discute ce vor ei. După 15 minute, ai restul de 15 minute pentru a vorbi despre ce ți se pare ție necesar.

Ce ar trebui să faci dacă membrul echipei de proiect vrea să povestească despre weekendul lui și nu despre livrabilele care sunt în pericol? Asta e OK: sunt cele 15 minute ale lui. Dacă se întâmplă așa, pur și simplu îți utilizezi cele 15 minute ale tale pentru a afla cum stă persoana în cauză la fiecare livrabilă.

Pentru majoritatea managerilor de proiect care au învățat despre acest concept, ședințele PMO3 se transformă în update-uri miniaturale cu privire la stadiul activităților. Membrii echipei ne spun în ce fază se află, cu ce probleme s-au confruntat, unde au nevoie de ajutor, după care noi punem întrebări despre starea activităților și despre planurile lor pentru a putea îndeplini fiecare sarcină la timp.

Poate credeți că examinarea proiectului, săptămânal sau la două săptămâni, rezolvă asta, și poate că aveți dreptate. Dar noi, care am participat la sute de ședințe de evaluare a proiectelor, putem afirma: cantitatea de imparțialitate profesională, folositoare, care poate să apară în ele, în comparație cu aruncarea vinei și atitudinea defensivă, este destul de scăzută. Nu poți oferi feedback. Sunt prea multe momente „goale", când toată lumea știe ce se întâmplă, dar nimeni nu vrea să o spună cu voce tare. În cadrul PMO3, aceasta nu constituie o problemă.

De asemenea, este util să ai săptămânal un calendar detaliat al proiectului și o listă cu livrabilele. Nu e nimic greșit în a-ți folosi cele 15 minute încercând să afli în amănunt cum se prezintă situația pe toate planurile în care membrul echipei are responsabilități. „Cum stăm cu chestiunea X?" „Cum stăm la Y?" Sunt multe lucruri care par normale într-o O3 obișnuită ținută cu un subaltern, dar

foarte puțin probabil să se ivească într-o PMO3. Familia și cariera sunt cele mai frecvente subiecte care au șanse mici să apară într-o astfel de întâlnire.

Urmează principiile de bază

În afară de regula 15/15, ședințele PMO3 sunt aproape identice cu O3 standard. Nu te concentra pe faptul că membrul echipei „nu este subordonatul tău" și că, prin urmare, nimic nu e foarte clar. Nu are niciun rost să complici și mai mult lucrurile.

Concentrează-te pe respectivul membru al echipei

Această afirmație se află în centrul ORICĂREI întâlniri O3. Dată fiind diferența de putere a rolului — chiar și în cadrul unui proiect — dintre managerul de proiect și membrul echipei, pentru a avea o comunicare bună trebuie să vă întâlniți des și să lași ca agenda acelei persoane din echipa de proiect să aibă întâietate. Dacă spui despre întâlnire „Este despre proiect", vei sfârși prin a eroda, întrucâtva relația în detrimentul proiectului. Dacă spui „Este despre sarcini" sau „Este despre termene-limită", subminezi relația care se naște dintr-o comunicare frecventă pe teme importante pentru membrul echipei tale.

Chiar dacă pare mai mult un update pe proiect, timpul dedicat membrului echipei și oferirea de prioritate agendei acestuia sunt esențiale pentru valoarea unei ședințe PMO3.

Ședință programată, săptămânală

Dedicarea unui interval orar precis are aceeași însemnătate pentru un membru al echipei cum are și pentru un subordonat. Într-un fel, asta îl liniștește chiar mai mult pe cel dintâi: deoarece relația cu tine, ca manager de proiect, este

mai delicată, o programare fermă îi transmite un mesaj mai puternic de implicare a ta în efortul de comunicare și de construire a unei relații. Regula noastră generală pentru cel mai scurt proiect care are de câștigat de pe urma unei PMO3 este ca acesta să se desfășoare pe parcursul a trei săptămâni. Mulți vor considera că e prea puțin, că ar fi trebuit să alegem un proiect mai lung. Când am început să recomandăm acest tip de întâlniri, le-am propus pentru proiecte de șase săptămâni, dar numeroși manageri de proiect obțineau rezultate atât de valoroase din PMO3, încât scădeau singuri limita și erau în continuare mulțumiți de rezultate. Tot ei au descoperit că, în general, deși proiectele de trei săptămâni păreau a fi destul de scurte pentru a putea administra totul fără nevoia unor PMO3, de fapt, trei săptămâni însemna prea mult timp pentru ca managerul să păstreze totul în minte, pentru a fi sigur că nu ratează termenele și că proiectul e livrat. Managerii de proiect care fac PMO3 ne-au spus că încep să CREASCĂ acea limită inferioară doar când, pur și simplu, au prea multe proiecte și sunt obligați să-și limiteze numărul de întâlniri.

Ședințe de 30 de minute

O oră este prea mult: participanții încep să le deteste, iar întâlnirile își pierd din valoare. Dacă durează mai puțin de 30 de minute, nu dau senzația unei investiții care merită a fi făcută. Din experiența noastră, 30 de minute este numărul magic, chiar și pentru PMO3.

Întâlnirile PMO3 — în biroul tău deschis sau la telefon

De obicei, poți face ședințele PMO3 în biroul tău de tip cubicul. Unele birouri deschise sunt prea mici, dar asta pare să fie excepția, nu regula. PMO3 la telefon sunt și ele OK. În general, recomandăm ca managerul de proiect să îl

sune pe membrul echipei — acest fapt transmite un mesaj pozitiv.

Dacă (un mare „dacă") simți că poți adăuga asta într-o ședință de lansare a unui proiect, prezintă-ți acolo planul de a ține întâlniri PMO3. Relatează-le membrilor echipei despre idea de PMO3.

Acum, noi știm cum pot fi lansările de proiecte. Managerii seniori, care nu lucrează la proiect, participă la unele dintre ele. Ședințele de lansare a unui proiect sunt adeseori mai mult despre politici și control al imaginii *versus* probleme operaționale. Apar discuții privind persoana care coordonează evenimentul (sponsorul sau managerul de proiect), agendele sunt sumare etc. Prin urmare, poate că lansarea nu este prilejul cel mai bun pentru a-ți prezenta planul de a face PMO3. În mod sigur poți organiza o altă ședință, numai cu membrii echipei. Dar asta rămâne mai degrabă o chestiune legată de gradul de ocupare și de cutumele organizației.

O diferență-cheie între O3 standard și PMO3 este că nu vei aștepta trei săptămâni, adică până când se eliberează agendele tuturor. Succesele de la începutul proiectului (termene respectate, standarde îndeplinite) sunt indicatori importanți pentru succesul global. Da, oamenii sunt ocupați. Dar convinge-i pe membrii echipei tale că e necesar ca aceste întâlniri să aibă loc cât mai curând posibil. Totodată, fă mutări în calendarul personal pentru a le strecura acolo, apoi uită-te în agenda ta de peste trei săptămâni și identifică momentele optime pentru întâlniri regulate.

PMO3 au loc numai pe perioada proiectului

Când proiectul s-a încheiat, PMO3 se opresc. Ca manager, rezistă la orice tentativă lansată de vreun membru al

echipei de a le continua. Scopul nemaiexistând, valoarea lor scade considerabil. În cazul în care acea persoană dorește să îi oferi mentoring, iar tu accepți, atunci întâlnirile vor avea alt scop și altă frecvență.

Poți să întâmpini mai multă rezistență

Deoarece nu tu ești managerul membrilor echipei, nu ai posibilitatea de a-ți folosi puterea rolului pentru a-i face pe aceștia să participe la PMO3. Mai mult, managerul direct al vreunuia dintre oamenii care lucrează la proiect îți POATE zădărnici toate eforturile.

Rezistența din partea membrilor echipei nu este ceva ieșit din comun, însă — știm din experiența proprie — asta se întâmplă doar într-o treime din cazuri.

Îți recomandăm ca, pentru început, să soliciți întâlnirea. Spune-le membrilor echipei tale următoarele lucruri:

1. Este modul meu de a coordona proiectele.
2. Întâlnirea ne va îmbunătăți comunicarea.
3. Va dura doar 30 de minute, o dată pe săptămână.
4. Vă va garanta un timp petrecut cu mine, orice s-ar întâmpla.

PMO3 va reduce semnificativ pericolul care pândește orice proiect, încă de la începutul timpurilor: lipsa comunicării.

6

Cum începi să faci întâlnirile unu-la-unu

Dacă ai decis să începi întâlnirile propuse de Manager Tools, One On One, mă bucur extrem de mult pentru tine. MTO3 — mai simplu, O3 — vor deveni pilonul esențial al setului tău de comportamente manageriale.

Hai să trecem, pas cu pas, prin procesul de începere a acestui tip de întâlniri.

Alege intervale orare din agenda ta de lucru

Înainte de a trimite un e-mail prin care îți anunți echipa că vei începe întâlnirile unu-la-unu, este necesar să selectezi mai multe intervale orare din calendarul tău/agenda ta de lucru, din care membrii echipei să-și poată alege timpul dedicat ședinței lor săptămânale. Înmulțește numărul de subordonați pe care îi ai cu 1,5 și vei obține numărul de opțiuni care pot fi puse la dispoziția oamenilor. Dacă ai zece subordonați, vei avea nevoie de 15 intervale de câte o jumătate de oră, așadar, de șapte ore și jumătate.

Cercetează calendarul tău de peste trei-patru săptămâni pentru a alege intervalele orare. Nu te uita la săptămâna asta și nici la cele două care urmează — probabil că

deocamdată ești prea ocupat. Evită perioadele de dinaintea sau de după ședințele de personal, ca și pe cele din preajma întâlnirilor regulate cu șeful tău. Nu alege dimineața de luni, fiindcă ședințele taie din elanul oamenilor și, desigur, nu vrei să îi moleșești de la începutul săptămânii. Nu alege nici după-amiaza de vineri, întrucât, dacă intervine ceva, nu vei mai avea timp să le reprogramezi în săptămâna respectivă. Unii manageri preferă să aibă toate întâlnirile O3 într-o singură zi (dacă nu sunt prea multe). Alții preferă să le eșaloneze pe câteva zile. Datele noastre nu sunt concludente cu privire la ce soluție funcționează mai bine — alege ceea ce merge în cazul tău.

Nu îi lăsa pe subordonați să aleagă intervalul orar care le convine lor. Am testat asta: agenda îți va fi dată peste cap. Fiecare dintre subalternii tăi petrece doar 30 de minute săptămânal în O3. Dacă ai zece subordonați, tu petreci de *zece ori* această perioadă. Așadar, calendarul tău e cel care are nevoie de protecție.

Nu alege momente convenabile pentru tine fără să ceri părerea subordonaților. Am testat și asta. Oamenilor nu le vor surâde intervalele stabilite de tine, chiar dacă agendele lor sunt la fel de goale precum câmpiile Texasului.

Nu „întinde" calendarul tău, nici pe al fiecărui subordonat, încercând să găsești varianta ideală atât pentru tine, cât și pentru fiecare dintre ei. Am făcut teste și în acest sens: altă soluție care nu dă roade.

Motivul pentru care, dacă ai zece subordonați, îți sunt necesare 15 intervale de câte 30 de minute este ca și ultimul subaltern care alege să aibă, la rându-i, mai multe opțiuni. Nu-ți face griji — cele cinci intervale rămase se vor întoarce, neocupate, în agenda ta.

Trimite invitația la O3 prin e-mail

Poți găsi pe website-ul nostru textul pe care îl recomandăm în acest sens. Pe scurt, în el se spune că vei începe desfășurarea întâlnirilor O3 peste trei sau patru săptămâni, se explică de ce le organizezi și se precizează că scopul e-mailului îl constituie demararea programărilor. Dă-le subordonaților tăi 48 de ore pentru a-ți răspunde în privința intervalului ales de fiecare. Cere-le să facă asta cu „Reply to all", astfel încât toată lumea să vadă ce intervale au fost deja ocupate. (Crede-mă, odată ce primul interval a fost ales, ceilalți subordonați vor răspunde rapid.)

Lasă o portiță deschisă pentru schimbări în viitorul apropiat

Adevărul e că toți marii specialiști în planificare sunt de acord cu filozofia generalului Eisenhower potrivit căreia „planificarea este totul; planurile nu sunt nimic". Lucrurile au tendința să fluctueze continuu. Poate că șeful tău va schimba ziua și ora ședinței săptămânale cu managerii. Sau vei fi cooptat în echipa care se va ocupa de un nou proiect, primind sarcini în plus. Așadar, întâi stabilește programul, iar apoi, după câteva săptămâni, deschide o portiță pentru câteva modificări, în funcție de programul de moment — atât al tău, cât și al subalternilor.

Recapitulează intenția, regulile de bază și agenda O3 în ședința cu angajații

Odată ce ai trimis e-mailul și ai stabilit programul, păstrează un timp (să zicem, 30 de minute) în următoarea ta ședință cu angajații și povestește-le tuturor ceea ce te-am învățat aici. Fă o trecere în revistă a aspectelor referitoare

la scop, la agendă, la modul în care vei lua notițe, la faptul că întâlnirile vor continua pe termen lung. Dacă ai întrebări despre ce ar probleme ar putea să apară, te rugăm să vizitezi website-ul nostru, unde avem răspunsuri la tot ce te-ar putea interesa.

Răspunde la întrebări

Stai în picioare în fața subordonaților tăi și răspunde-le la întrebări. Nu te teme să spui: „Nu știu exact. O să vedem cum merge pe măsură ce înaintăm. Nu e nicio șansă să înlăturăm orice problemă dacă facem și mai multă planificare. Vom deveni tot mai buni odată cu trecerea timpului. Vom învăța."

Fă întâlniri unu-la-unu doar timp de 12 săptămâni

Poate că aceasta este cea mai importantă idee cuprinsă în instrucțiunile de aici. Nu poți implementa eficient întreaga „Triadă a managementului" dintr-un foc. E prea mult de asimilat într-o singură tranșă. Subordonații tăi nu vor fi capabili să absoarbă tot deodată — și nici nu le-ar plăcea. Când se schimbă exagerat de multe, lucrurile nu vor decurge foarte bine.

Timp de 12 săptămâni, încearcă să nu introduci nicio altă schimbare de comportament managerial. Lucrează doar la O3, timp de 12 săptămâni. La sfârșitul acestui interval, îți vei cunoaște mai bine subordonații și vei ști care ar trebui să fie pașii următori.

Nu te grăbi să ajungi la feedback!

În cazul în care începi să oferi feedback, utilizând modelul nostru, după numai câteva săptămâni de la începerea O3, vei constata imediat că nu e în regulă. Noi am testat metoda și nu funcționează. Dacă nu îți aloci destul răgaz pentru a construi încrederea, subordonații se vor strădui din greu și un timp mai îndelungat ca să obțină mai mult feedback de la tine.

Nu te grăbi să ajungi la feedbackul negativ

Chiar dacă ești o persoană plăcută, există o mare probabilitate ca subordonații tăi să fi lucrat mai înainte pentru un manager îngrozitor. Acel manager îngrozitor făcea tot felul de lucruri pentru a-și ascunde adevăratele intenții. Subordonații s-au prins și au început să aștepte finalul, momentul „căderii măștilor". Nu le face asta gândindu-te că ești maestru în O3 și că poți sări iute la oferirea de feedback negativ. Îl vei da într-un mod lamentabil și le vei distruge oamenilor încrederea pe care încerci să o edifici în cadrul întâlnirilor O3.

Vom discuta în următoarele două capitole despre necesitatea de a oferi feedback, despre maniera în care trebuie dat și despre modul de a-l transmite.

7

Vorbește despre performanță — feedbackul

Al doilea comportament managerial esențial, care conduce la obținerea de rezultate și la retenția personalului, constă în comunicarea referitoare la performanță.

Să fim cinstiți, probabil că ai încercat să vorbești cu subordonații tăi despre cum se descurcă profesional, dar a fost greu, nu? În special când a trebuit să le semnalezi o deficiență. Ai încercat să discuți cu ei despre ce se întâmplase, însă poate că aceștia s-au supărat, sau poate că tu ai folosit cuvintele nepotrivite, astfel că ședința a fost jenantă. Ceea ce a dus la răcirea relației voastre timp de câteva săptămâni și a diminuat performanțele.

Nu dispera. Ai făcut ceva greșit. Și eu făceam la fel. Și tot astfel au procedat cei mai mulți manageri, în aproape întreaga carieră. În sine, feedbackul nu este ceva greu de dat sau greu de primit. (Se dovedește mult mai ușor să dai și să primești feedback atunci când încrederea a fost deja construită.) Dar, dacă procedezi greșit, subalternul percepe asta ca fiind *foarte* greșit. Și totuși, nu e din cale-afară de complicat să dai corect un feedback.

Probabil că nu te simți confortabil citind: „Ai făcut ceva greșit", dar te rog să te relaxezi. Și eu am comunicat despre

performanță necorespunzător ani întregi, ba, uneori, mi se mai întâmplă și azi. Majoritatea clienților, colegilor și prietenilor mei care sunt manageri eficienți au făcut-o greșit ani la rând, până când au învățat cum trebuie procedat. Da, comunicarea privind performanța subordonaților este parte din jobul tău — și, da, sunt mici șanse să o fi făcut la un nivel foarte înalt până acum, însă poți fi iertat pentru faptul nu ai făcut-o mult sau prea grozav. De ce? Fiindcă nu te-a învățat nimeni, niciodată!

Pun pariu că unul dintre motivele pentru care citești cartea de față este că, atunci când ai fost numit manager pentru prima oară, nu ai primit niciun fel de instructaj în acest sens. Poate că ți-ai dorit postul. Poate ai simțit că, pe baza a ceea ce voiai *tu* de la șeful *tău*, vei fi capabil să oferi — din postura de șef — îndrumare și sprijin. Probabil că lucrurile nu au stat chiar așa cum ai nădăjduit.

Asta te face un om absolut normal. Dacă, atunci când te uiți la alți manageri, ți se pare că aceștia știu mult mai multe, probabil greșești. Majoritatea sunt la fel de puțin formați profesional ca și tine. Dacă par încrezători în abilitățile lor manageriale, probabil că n-au avut parte de training și doar speră, așa cum speri și tu, că lipsa lor de calificare, de cunoștințe nu va fi descoperită.

Managerul de nivel mediu nu a fost format profesional, nu a participat la sesiuni de tutorat sau mentorat, nu i s-au predat cursuri, nu a făcut coaching pentru dezvoltarea abilităților necesare pentru a deveni un manager de succes.

Această lipsă de pricepere și de training se observă cel mai rapid în lipsa abilității de a vorbi despre performanță. Știi că trebuie să faci asta și ai încercat, dar lucrurile nu au mers prea bine, nu-i așa?

Bănuiesc că, la începutul carierei tale de manager, ți s-a întâmplat ceva de genul următor. Ai observat că una dintre subordonatele tale avea rezultate proaste, sau mai puțin bune, într-un anumit domeniu. Ai decis că trebuie să-i atragi atenția cumva. Te-ai gândit puțin și ți-ai făcut o listă în minte, cu vreo câteva puncte, privind ceea ce urma să-i spui. Știai că asta constituie o parte din munca ta, dar îți dădeai seama că nu știi *exact* ce faci. Însă te bazai și pe faptul că subalterna realizase că făcuse o greșeală și se aștepta la o reacție din partea ta. De asemenea, aveai o relație bună cu ea, deci ți-ai zis că întâlnirea va fi OK.

Cum auziseși vorba „Laudă în public, critică între patru ochi", ai invitat-o pe subordonată în biroul tău. Ați îndrugat verzi și uscate câteva minute, gândindu-te că astfel trebuie să înceapă o conversație obișnuită. Toate astea erau logice pentru tine, fiindcă doreai ca acea conversație să fie una obișnuită.

Până la urmă, i-ai spus cam tot ce plănuiseși. Nu ai spus-o 100% corect, pentru că tot ce aveai era o listă de idei vagi. Ai hotărât pe moment să adaugi alte câteva vorbe, părându-ți-se că astfel vei „îndulci lovitura". Totul era foarte clar în planul tău, în mintea ta...

Dar întâlnirea a fost nereușită, așa-i? Subordonata s-a apărat și poate chiar te-a întrerupt. Ți-a explicat de ce făcuse ceea ce făcuse (și părea perfect rațional). A devenit vizibil frustrată, a așteptat până când ai rămas fără cuvinte, a întrebat: „Asta-i tot?", după care a plecat în trombă.

Poate că data următoare ai decis să dai un feedback indirect. Unul dintre subordonații tăi întârzia deseori la ședințe și nu părea deloc deranjat de asta, însă tu nu erai dispus să-i oferi ocazia să se apere sau să vină cu argumente. De fapt, o parte din tine nu dădea doi bani pe motivele

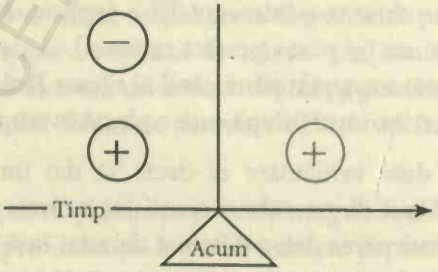
lui. A-i cere să ajungă la timp nu ți se părea o solicitare exagerată.

Astfel, cu prima ocazie când subalternul cu pricina a ajuns iarăși târziu la o ședință, ai așteptat până ce s-a terminat, iar atunci ai adăugat un comentariu final, pentru toată lumea: „Uitați cum stă treaba, oameni buni. Vă rog să veniți la timp la ședințe, da? Nu mi se pare o solicitare ieșită din comun." Nu ai fost agresiv, nici nu ai arătat pe nimeni cu degetul; pur și simplu, ai exprimat standardul de comportament pe care îl aștepți de la echipa ta.

Nici acest feedback nu a funcționat. Subordonatul căruia îi trimiteai un mesaj indirect nu și-a schimbat comportamentul, pe când cel mai bun membru al echipei, care ajungea întotdeauna la timp, a părut iritat — și poate pe bună dreptate, dat fiind că el nu întârzia niciodată la ședințe.

Toate erorile de acest fel sunt normale și se întâmplă zilnic în organizații din întreaga lume. Așadar, nu ești singur.

Înainte să detaliem modelul de feedback propus de Manager Tools, pentru început, hai să schimbăm percepția ta despre scopul feedbackului. Dacă știi scopul, este mult mai ușor să îl oferi cum trebuie sau să îl corectezi în cazul în care l-ai dat greșit.



Schema 7.1 Bazele feedbackului

Gândește-te la o ilustrare simplă a fundamentelor feedbackului, așa cum se arată în Schema 7.1.

Să presupunem că te afli în momentul „Acum" din schemă. Este pe la ora prânzului, într-o zi de lucru. Timpul se scurge de la stânga la dreapta. Ceea ce s-a întâmplat dimineață e înfățișat în stânga imaginii, iar viitorul — după-amiaza și mai departe —, în dreapta.

În această dimineață, una dintre subordonatele tale a avut un comportament anume, fie el bun sau rău. Semnul plus din cerc reprezintă comportamentul bun al subalternei, iar minusul, o greșeală pe care aceasta a făcut-o.

Acum e prânzul și tocmai ți-a dat seama de greșeala ei: ai citit un raport, ai primit un e-mail de la ea, ai văzut-o făcând o prezentare sau ai aflat ceva despre ea de la un coleg. E momentul să decizi ce să faci. Desigur, reacția clasică este: „Nu fac nimic."

Probabil, subordonata știe că a dat-o în bară; în acest caz, se va corecta singură. Dacă a făcut ceva bun, nu e nevoie să-i spui nimic, deoarece își îndeplinea doar sarcinile de serviciu. Nu te poți plimba prin firmă lăudând oamenii pentru că își fac treaba, căci ar deveni dependenți de laude.

Totuși, pentru că *tu* îți dorești mai mult *input* de la *propriul* șef cu privire la modul cum te descurci, hotărăști imediat să-i spui ceva. Excelent! Te gândești: „Bun, dar ce să îi zic despre ce a făcut?" *Și din acest punct încep să apară erorile.*

Când un manager mediu dă feedback, *se axează pe ceea ce s-a petrecut deja.* Acesta se gândește la ce s-a întâmplat în trecut și se întreabă cum să-i vorbească subalternului — despre ce s-a întâmplat, despre evenimente cu privire la care managerul nu poate face nimic.

Ar trebui să fie evident de ce este o problemă să discuți despre ceva petrecut anterior. De asemenea, ar trebui să îți dea o idee privind motivul pentru care subordonații intră în defensivă atunci când managerii le vorbesc despre greșelile făcute de ei. *Devin defensivi fiindcă managerii le vorbesc despre greșelile care s-au întâmplat în trecut, evenimente cu privire la care subordonații nu pot face nimic.* Deci, se simt prinși în capcană.

Ai observat că, adeseori, subordonații răspund la comentariile tale corective enumerând toate motivele pentru care au făcut ceea ce au făcut? Poți să îți dai seama de ce procedează astfel dacă îți pui două întrebări:

1. *Am făcut vreo greșeală în ultima lună?* Dacă ești ca noi toți, vei recunoaște în sinea ta: „Da, ca să fiu sincer, au fost câteva."
2. *Am intenționat să fac acele greșeli? Mi-am pus în gând să stric treaba?* Dacă ești ca noi toți, vei spune imediat și, probabil, cu toată convingerea: „Nu, sigur că nu mi-am propus asta."

Ei bine, ține minte că subordonații noștri sunt exact ca noi. Au comis greșeli, dar nu au intenționat să strice treaba. *Au avut motive întemeiate pentru greșelile pe care le-au făcut!* Așadar, bineînțeles că, într-o discuție despre o greșeală a lor, vor răspunde prin înșiruirea motivelor pentru care au făcut-o. Sigur, greșeala nu a fost în regulă, dar poate că, cel puțin, motivele sunt.

Există tot felul de rațiuni pentru care subordonații se apără. Probabil că prima este o lipsă de încredere în tine, șeful lor. Despre soluția la această problemă am discutat deja în paginile cărții: o comunicare la intervale regulate, de calitate înaltă, între tine și ei, prin întâlnirile O3 Manager Tools.

Lipsa de comunicare frecventă pe tema performanței crește și tendința subordonaților de a se apăra. Când comunicarea despre performanță are loc rar, atunci fiecare ocazie de a discuta capătă o semnificație sporită. Dacă nu le semnalezi frecvent greșelile, subordonații tăi presupun că, atunci când te decizi să le vorbești, o faci pentru că *s-ar putea* „să o fi dat în bară". Iar atunci atitudinea lor defensivă nu ar trebui să te surprindă.

De asemenea, hai să recunoaștem: puterea rolului nostru le crește atitudinea defensivă. Noi le controlăm dependența de mâncare, de îmbrăcăminte și de adăpost — mai ții minte? Dacă provoci pe cineva care, într-o oarecare măsură, se teme de tine, te vei lovi de rezistența acelei persoane.

Modalitatea de a aduce aceste probleme la un minim ușor de manageriat este să te întrebi: „Care e scopul comunicării despre performanță pe care o ofer acum?" *Scopul comunicării despre performanță (și, prin urmare, scopul feedbackului) este* ***să încurajeze comportamentul productiv, eficient, din viitor.***

Încurajează comportamentul productiv din viitor

Fiecare dintre aceste cuvinte are o mare însemnătate, dar probabil că *viitor* este cel mai important. Dacă vorbești cu subordonații tăi cu intenția de a le arăta greșelile (sau chiar succesele), atunci „condamni" conversația la teme din trecut, cu privire la care nici tu și nici ei nu mai puteți face nimic. Dar, în momentul în care deplasezi discuția către viitor, te vei concentra pe un aspect pentru care se poate face ceva (și tu, și ei aveți posibilitatea asta).

Priveşte din nou Schema 7.1. Observă că în trecut (în această dimineaţă) sunt două cercuri: unul cu semnul „plus", iar celălalt cu „minus". În viitor există un singur cerc, cu „plus". Înţelegi de ce sunt astfel? „Cercul pozitiv" se află acolo deoarece asta este tot ce îţi doreşti în viitor: un comportament productiv, eficient.

În loc să gândeşti: „Ce îi pot spune persoanei cu privire la greşeala ei?" sau „Cum o pot lăuda pentru decizia excelentă pe care a luat-o?", abordarea corectă este să te concentrezi pe ceea ce vrei (viitorul), nu pe trecut, întrucât — aşa cum am explicat — nici tu şi nici acea persoană nu mai puteţi face nimic privitor la trecut.

Indiferent dacă subalternul tău a fost eficient sau ineficient în acea dimineaţă, adevăratul scop al oricărei comunicări despre performanţă (în ambele situaţii) este acelaşi: îţi doreşti, pe viitor, o mai mare productivitate. În cazul în care subordonatul tău a făcut o greşeală, vrei să adopte un comportament diferit. În cazul în care subordonatul tău a făcut o treabă bună, vrei o performanţă cel puţin la fel de bună în continuare.

Când ajungi să realizezi asta, înţelegi şi că nu eşti foarte interesat de greşeala în sine când se pune problema de a vorbi despre performanţă. Sigur, vrei să ştii care a fost greşeala, dar nu mai poţi face nimic legat de ea, căci deja s-a produs. Singura întrebare corectă rămâne: îţi poţi ajuta subalternul să nu o repete?

Concentrează-te pe ce îţi doreşti şi nu îţi face griji cu privire la modalitatea exactă în care vei exprima o critică sau în care vei lăuda pe cineva.

Cea mai bună cale de a încuraja comportamentele productive, eficiente, pe viitor constă în aplicarea modelului

de feedback al Manager Tools. Probabil că ți se va părea foarte diferit de cel pe care te-ai obișnuit să îl folosești, deoarece premisa ta fundamentală despre feedback — „să vorbim despre ceea ce s-a întâmplat" — este greșită.

Modelul de feedback propus de Manager Tools are patru pași simpli:

Pasul 1: Întreabă.

Pasul 2: Exprimă comportamentul.

Pasul 3: Exprimă impactul comportamentului.

Pasul 4: Încurajează comportamentul productiv din viitor.

Pasul 1: Întreabă

Cel dintâi pas al modelului nostru este extrem de ușor: întreabă-l pe subordonat dacă îi poți oferi un feedback. Poți folosi termenul *feedback* sau altul — dar important, înainte de toate, e să îl întrebi pe subaltern de fiecare dată, indiferent dacă vrei să îi dai un feedback pozitiv sau unul negativ. Întrebarea poate suna cam așa:

„Pot să îți dau un feedback?"

„Pot să fac o remarcă?"

„Pot să îți spun ceva?"

„Pot vorbi ceva cu tine?"

Motivul pentru care trebuie să-i ceri permisiunea îl reprezintă faptul că singura persoană care se poate implica în realizarea comportamentului este membrul echipei, cel cu care vorbești. Desigur, știi că nu îi poți determina pe subordonați să facă vreun lucru. Trebuie ca ei înșiși să își dorească să facă acel lucru.

Nu are niciun rost să discuți cu un membru al echipei despre *comportamente lui viitoare* dacă tocmai a intrat în birou după ce a avut o dispută cu un coleg, dacă tocmai a ieșit dintr-o ședință epuizantă, dacă trebuie să termine un tabel complicat și mai are puțin până la termen. Subordonatul trebuie să fie capabil să te asculte, să te audă, pentru ca tu să fii încredințat că va fi în stare să înțeleagă ce dorești să-i comunici pentru viitor.

A întreba (și a respecta un răspuns negativ, dacă e cazul) îți permite să te asiguri că subalternul te ascultă. Pentru a face lucrurile cât mai clare, înainte de a folosi acest model de feedback cu membrii echipei noastre, îi informăm întâi cu privire la ce presupune el. (Îți vom explica în următorul capitol cum să procedezi.) Oamenii vor ști — pentru că le-am spus asta atunci când i-am întrebat — că POT refuza.

Este o regulă managerială importantă să nu le adresezi niciodată o întrebare subordonaților dacă nu ai de gând să respecți răspunsul acestora. În cazul în care i-ai întrebat dacă vor un feedback și ei au refuzat, dar tu continui, pur și simplu, dovedești că nu-ți pasă de răspunsul lor. Pe viitor, asta îi va face să înțeleagă că nu e nevoie să îți dea un răspuns cinstit. Mergând mai departe, vor începe să îți spună ceea ce cred ei că vrei tu să auzi.

Legat de asta, se poate întâmpla ca un subordonat să răspundă negativ în mod repetat, pentru a evita să primească feedback. Este un caz extrem de rar, dar nu imposibil. [*There's a Cast for That*™.]

Am descoperit că, în mai mult de trei sferturi dintre situațiile în care subordonații răspund negativ la întrebare, tot ei îl caută pe manager, după câteva ore, să afle care ar fi fost feedbackul. Numeroși subordonați mi-au mărturisit că, până la urmă, curiozitatea a fost mai puternică. Ce mod

mai bun de a da feedback unui subordonat poate exista, decât atunci când vine singur să îl ceară?

Acum, dacă ești asemenea majorității managerilor, te deranjează puțin faptul că trebuie să-ți întrebi oamenii. Te gândești: „Stai puțin, eu sunt șeful, de ce aș fi nevoit să-i întreb?" Sunt mai multe motive pentru care trebuie să faci asta de la bun început, dar există unul singur cu adevărat important: *A le cere subordonaților permisiunea de a le oferi feedback crește semnificativ gradul în care vor aprecia faptul că le dai feedback și, de asemenea, șansa unui comportament productiv în viitor din partea acestora.*

De fapt, totul se reduce la: *vrei să fii tu șeful sau vrei ca echipa ta să lucreze mai eficient?* (Pornind de la presupunerea că nu le poți avea pe ambele.)

Nu ne întrebăm subalternii doar când avem de dat un feedback negativ, ci întotdeauna. Dacă am face-o numai în cazul feedbackului negativ, subordonații ar înțelege rapid că întrebarea este un semnal de alarmă și ar ști ce urmează. Din acest motiv, punem exact aceeași întrebare de fiecare dată.

Înainte de a analiza și restul modelului de feedback Manager Tools, trebuie notat că el începe de la texte gata compuse. Iar asta, cu un scop bine determinat. Ani la rând, managerii ni s-au plâns: „Nu știu ce să spun." Așa că am creat acest model pentru a preîntâmpina un eventual blocaj. Manager Tools a încercat să simplifice modalitatea de a da feedback, pentru a încuraja cât mai mulți manageri să facă acest lucru. Vrem să ții minte cuvintele din model, astfel încât singurul lucru la care să te gândești să rămână comportamentul subordonatului.

Să vorbești oarecum „ca din cărți" și poate chiar ciudat — nu pentru mult timp —, cu scopul de a le da subordonaților

tăi ceea ce știi că își doresc, este un preț care merită plătit pentru a obține o productivitate mai bună.

La un moment dat, te vei obișnui atât de mult cu modelul și cu subtilitățile acestuia, încât vei fi capabil să nu mai reproduci frazele chiar exact, și totuși să le transmiți subordonaților ceea ce vrei. Într-un final, vor deprinde structura și vor fi în stare să te înțeleagă perfect.

Folosirea acestei metode se dovedește o soluție mai simplă decât să stai la birou, știind că trebuie să spui ceva, și să te tot lamentezi în gând: „Nu știu ce să spun."

Pasul 2: Exprimă comportamentul

La pasul 2, îi spunem subordonatei ce a făcut bine sau ce lucru am dori să îl facă altfel. Începem astfel: „Când ai (continuăm precizând comportamentul)..." Și numim *foarte exact* la ce „comportament" facem referire.

Ce este comportamentul? Potrivit definiției noastre, comportamentul constă în cinci lucruri:

- **Cuvintele pe care le spui.** Există o diferență, perceptibilă și măsurabilă, între reprezentantul de vânzări care întreabă „Pot lansa această comandă?" și cel care spune „Sper că vă veți gândi să faceți o comandă." Ambii pot fi bine intenționați (în mod sigur, ambii vor susține asta), dar a avea intenții bune și a rosti frazele de mai sus le vor aduce rezultate diferite, pe termen lung, celor doi.
  Cuvintele pe care decizi să le spui altora sunt o alegere, iar cuvinte diferite vor conduce la rezultate diferite. *Alegerea cuvintelor se oglindește nemijlocit în rezultatele afacerii.* Mai mult, despre anumite cuvinte se știe sigur că aduc rezultate mult mai bune în anumite situații.

Dacă i-ai cere unei subordonate să conducă un proiect, iar ea ar rosti vorbele „O, dar ar fi grozav", probabil că ai percepe asta ca pe o atitudine pozitivă cu privire la efortul pe care îl face. Însă dacă ar spune „Bine", te-ai putea întreba în ce măsură e dedicată muncii ei în firmă. Ambele răspunsuri sunt pozitive, dar cuvintele diferă — și probabil că pentru tine indică niveluri diferite de entuziasm.

Luând un exemplu potențial din viața cotidiană, să zicem că iubirea vieții tale ți-ar spune, în treacăt, în timp ce stați la coadă la barul unui teatru: „Aș vrea să mă căsătoresc cu tine. Să-ți iau niște popcorn?" Bănuim că nu acestea sunt cuvintele pe care îți doreai să le auzi și, mai mult, *vei susține, pe bună dreptate, că există cuvinte mai potrivite și că cele spuse influențează în mod semnificativ înțelesul declarației.*

Chiar dacă intenția este aceeași, cuvintele contează mult, având influență asupra rezultatului.

- **Cum spui acele cuvinte.** Tonul și accentul, viteza rostirii și inflexiunea vocii cu care spui anumite cuvinte pot schimba extrem de mult sensul acestora, indiferent dacă ai intenționat asta sau nu.

  Prietenul nostru Michael Swenson folosește o înșiruire de cuvinte — „Eu nu am spus că ai o problemă de atitudine" — pentru a ilustra elocvent acest lucru.

  Dacă accentuezi astfel: „**Eu** nu am spus că ai o problemă de atitudine", înseamnă că altcineva a spus-o, dar, foarte probabil, cred că ai o problemă de atitudine.

  Dacă accentuezi astfel: „Eu nu am **spus** că ai o problemă de atitudine", în mod sigur am lăsat să se înțeleagă acest lucru, în așa fel încât să-ți dai seama.

Dacă accentuezi astfel: „Eu nu am spus că ai o problemă **de atitudine**", eu vreau să-ți transmit că în mod sigur ai altă problemă. Cuvintele sunt aceleași, dar *modul în care le rostești* duce la apariția unei diferențe enorme în percepția pe care o au ceilalți despre sensul a ceea ce vrei să exprimi.

- **Expresia facială.** De regulă, faptul de a zâmbi când ești de acord să faci ceva în plus pentru un client e perceput de către acesta ca fiind un gest profesionist — și dimpotrivă, dacă te încrunți și nu zâmbești deloc.
  Ai putea susține că nu vrei să transmiți nimic prin mimică, dar ceea ce face ascultătorul e să comunice. Ești în continuare responsabil pentru ceea ce spui, dar nu poți controla cum interpretează ascultătorul vorbele tale. Sensul este determinat într-o proporție de 7% de cuvintele pe care le folosim, 38% de diferențele din tonul vocii, iar 55% de indicii nonverbale (expresii faciale și limbaj corporal).
  De pildă, când auzi că o persoană e foarte încântată de ideea pe care a formulat-o altcineva, dar alegi să nu zâmbești, lași să se înțeleagă că pe tine NU te încântă deloc. Dacă acum auzi prima oară despre idee, atitudinea ta e văzută ca o lipsă de respect față de persoana care a avut inspirația de a concepe acea idee. Poate că ai dreptate, poate că ideea nu e grozavă, dar nu fi surprins de concluziile pe care le va trage interlocutorul tău.

- **Limbajul corporal.** A-ți încrucișa brațele pe piept nu este întotdeauna o reacție instinctivă la frig. A privi în jos când ți se pune o întrebare nu e perceput în același fel cu a răspunde privind în ochii interlocutorului. A bate cu degetele în masa unei săli de conferință poate să nu însemne nimic, însă cei mai mulți oameni vor fi de cu totul altă părere.

Să presupunem că, atunci când l-ai întrebat pe un subaltern cum merge treaba la un proiect, a răspuns: „Destul de bine" și, totodată, a zâmbit, a dat din cap și te-a privit în ochi. Un alt subaltern ți-a răspuns „Destul de bine", asta după ce a făcut o pauză, s-a uitat în jos, după care și-a mutat privirea în altă parte. Pot să afirmi, cu mâna pe inimă, că ambele răspunsuri au însemnat exact același lucru?

Nu spunem că unul dintre subordonați are dreptate și celălalt minte. Dar există un consens general cu privire la diferențe și la ce înseamnă acestea din perspectiva eficienței în vederea atingerii rezultatelor.

- **Produsul muncii.** Ce faci și cât de bine îți îndeplinești munca reprezintă tot comportamente. Ca regulă generală, comportamentul legat de produsul muncii este definit de mai multe aspecte:
  - ✓ *Calitate.* Unde poate fi încadrată munca ta, raportat la standardele de eficiență și excelență unanim acceptate?
  - ✓ *Cantitate.* Cât de multă muncă ai depus? Cu siguranță, acest lucru e ușor cuantificabil în joburile unde există obiective exprimate în cifre. Există și multe slujbe care nu sunt măsurate formal, dar unde pot fi evaluate cantitatea și eficiența.
  - ✓ *Precizie.* Munca ta trebuie revizuită de altcineva sau îndeplinește standardele general acceptate în profesia ta?
  - ✓ *Respectarea termenelor.* Îți respecți termenele? Viteza poate duce uneori la lipsă de eficiență, dar cel mai adesea este un avantaj competitiv enorm. Frecvența livrării produsului muncii intră și ea aici. Ca și respectarea termenelor personale: a fi unde trebuie să fii la ora la care trebuie.

✓ *Documente.* Eşti responsabil pentru comunicarea (analizele şi ideile) pe care le prezinţi celorlalţi în scris şi în format electronic. E-mailurile sunt comportamente: ai făcut alegeri cu privire la ce ai spus şi cum ai spus; seamănă foarte mult cu cele discutate anterior despre cuvintele pe care le rosteşti şi modul cum o faci.

Remarcă faptul că nici atitudinea, nici motivaţia nu fac parte din comportament. Prea mulţi dintre noi, managerii, credem că treaba noastră este să vedem/auzim/citim comportamentul; să deducem intenţia/motivaţia/atitudinea care se află la baza acestuia şi îl produc; şi să răspundem la acea intenţie/atitudine. Dar asta nu funcţionează, din două motive: nu ne pricepem să ghicim care este intenţia celuilalt, iar subordonaţii ştiu că pot aduce argumente pentru ceea ce gândesc, deoarece noi nu putem dovedi că, „de fapt", alta le-a fost intenţia.

Desigur, e adevărat că atitudinile şi motivaţiile determină comportamentele, însă acestea nu sunt evidente, astfel că putem, cel mult, să ne dăm cu presupusul. Prin urmare, nu oferim feedback cu privire la ceea ce au vrut să spună subordonaţii, nici la motivul pentru care au întreprins un lucru, nici la atitudinea pe care au avut-o când au făcut ceva.

Gândeşte-te la următorul scenariu. Un manager se află într-o şedinţă la care participă un subordonat al lui care îi tot întrerupe pe ceilalţi, care îşi dă ochii peste cap, care îşi încrucişează braţele pe piept în timp ce alţii îşi prezintă ideile. În mod clar, „are o atitudine nepotrivită" şi, mai târziu, e chemat de manager.

Managerul: Ai avut o atitudine nepotrivită în şedinţa aceea!
Subordonatul: Ba nu, nu am avut!

A da feedback cu privire la atitudine — deoarece nu este comportament și nu este ceva evident — conduce la o conduită defensivă din partea subalternului; în acest punct, el nu ascultă și nu își pune problema cum își poate schimba purtarea. Subordonatul conștientizează că managerul nu poate „ști" absolut deloc ce atitudine sau stare mentală are, prin urmare poate veni cu argumente în apărarea lui fără a risca să piardă.

Compară comentariul anterior al managerului cu cel de mai jos:

Managerul: Fiindcă îți dai ochii peste cap, întrerupi și îți încrucișezi brațele...

Pasul 2 al modelului pleacă întotdeauna de la vorbele: „Fiindcă..." Începându-ți propoziția astfel, încerci să te concentrezi pe comportamentul subordonatului.

Iată câteva exemple:

„Fiindcă ești în avans față de termen..."

„Fiindcă stai o oră în plus ca să afli cauza problemei..."

„Fiindcă răspunzi politicos după ce un client te-a insultat..."

„Fiindcă îl suni încă o dată pe client pentru a-l ține la curent cu..."

„Fiindcă mi-ai promis ceva, dar nu ai respectat termenul..."

„Fiindcă" este, pentru mine, cuvântul preferat din modelul de feedback Manager Tools. Mi se pare că, atunci când încep pasul 2 astfel, îmi este mai ușor să mă concentrez pe comportamentul oamenilor și pe impact, să fiu concret, destins și rapid. Mă forțează să stau departe de spunerea

unor lucruri nesemnificative sau de formularea unor generalități.

Subordonații nu doresc ca managerii să îndulcească feedbackul negativ. Nu vor să o lungească prea mult înainte de a spune ceva concret. Nu vor conversații superficiale. Mai multe cuvinte *nu atenuează lovitura*. Ei își doresc doar ca managerii să spună ceea ce trebuie spus.

Preferi să ai, cu șeful tău, o discuție de 15 secunde de feedback negativ sau una de două minute? Mai scurt e mai bine. Faptul de a începe cu „Fiindcă" te ajută cu adevărat să fii succint.

Pasul 3: Exprimă impactul comportamentului

În pasul 3, formulăm impactul pe care l-a avut comportamentul unui subordonat. Aceste cuvinte reprezintă partea care constituie efectul din „cauză și efect", partea de reacțiune din „acțiune și reacțiune", partea de răspuns din „eveniment și răspuns". Dacă nu faci pasul 3, nu e deloc sigur că subordonații vor înțelege problema sau impactul comportamentului lor asupra organizației, a echipei sau a celor din jurul lor.

Iată un exemplu simplu. Șeful tău și cu tine sunteți într-o relație foarte apropiată. Unul dintre subalternii tăi are obiceiul de a-ți raporta personal veștile proaste. Dacă are una, iar tu nu te afli la birou în ziua respectivă, bănuiește că ai dori să îți informeze șeful, pentru că s-ar „economisi" un pas, plus că șeful tău oricum va afla. (Nu râde, astfel de lucruri chiar se petrec.) Evident, acum șeful tău știe înaintea ta și, când te ia la întrebări incomode privind veștile proaste, tu habar n-ai despre ce vorbește. Subordonatul tău nu știe că se întâmplă asta și că ți-a distrus ziua. Și de

ce ar ști? Are un motiv legitim pentru care i-a împărtășit acea informație șefului tău.

În acest caz, feedbackul negativ ar putea fi:

Managerul: Accepți un feedback?
Subordonatul: Sigur, șefu'.
Managerul: Fiindcă îi dai șefului meu vești proaste înainte de a mi le comunica mie, chiar dacă ești bine intenționat, sfârșesc prin a avea o mulțime de probleme, deoarece nu am știut înaintea lui. Poți încerca să mi le spui mai întâi mie, înainte de a ajunge la nivelul ierarhic superior?

Iată și un exemplu pozitiv: un subordonat al tău a rămas ieri până târziu pentru a-l ajuta pe un nou angajat să se familiarizeze cu locul de muncă. I-a arătat cum funcționează copiatorul, i-a explicat cum se fac deconturile și multe altele. În această dimineață, angajatul cel nou a venit să îți mulțumească pentru faptul că subordonatul tău a stat peste program pentru el. Feedbackul destinat subordonatului tău experimentat ar putea suna cam așa:

Managerul: Pot să îți dau un feedback?
Subordonatul: Sigur, șefu', care-i treaba?
Managerul: Fiindcă ai stat aseară până târziu cu tipul cel nou, ca să-i arăți cum să completeze deconturile, făcând astfel un gest extrem de elegant, omul a venit la mine să-mi mulțumească — a însemnat enorm pentru el. Îți mulțumesc și eu.

Poate că, în acest moment, o să te gândești: „Păi, stai, ăsta nu e feedback. Șeful meu nu vorbește niciodată cu mine despre lucruri dintr-astea mărunte. Mă cheamă să discutăm, dacă e cazul, despre greșelile pe care le-am făcut sau când s-a întâmplat ceva grav — chestiuni importante, probleme care se tot repetă, și atunci simt că voi avea necazuri. Exemplele de aici nu sună așa."

Într-un fel, ai dreptate. În timp ce lucrurile despre care vorbim aici chiar înseamnă feedback, experiența ta a fost mai aproape de pedeapsă decât de feedback. Ce ai pățit tu reflectă comportamentul comunicațional al majorității managerilor, care discută numai în cazul performanțelor negative: așteaptă, așteaptă, așteaptă, până când, într-un final, „trebuie" să aibă „o conversație" despre „o chestiune spinoasă". Și, de obicei, discuția are loc la finalul zilei și amândoi plecați acasă simțindu-vă groaznic.

Dar feedbackul eficient nu este despre a aștepta până când o problemă devine repetitivă și lucrurile nu se îmbunătățesc odată cu trecerea timpului. Nu ai prefera să afli mai devreme că există o problemă, decât mai târziu? Nu ai prefera ca șeful tău să stea de vorbă cu tine înainte să apară un „model repetitiv", fapt ce înseamnă automat că vei avea necazuri? Nu ai prefera să fii informat din vreme, atunci când problema este minoră și poți face o corecție, una simplă, în loc să se statornicească un obicei prost, iar asta pentru că nimeni nu ți-a spus mai dinainte că nu mergea cum trebuie ceea ce făceai?

Sfatul nostru este să cauți hibele mici care apar în fiecare zi. E mai ușor să dai feedback pentru astfel de probleme mărunte, plus că toate schimbările cotidiene în bine se vor cumula.

Să începi pasul 3 cu „Uite ce se întâmplă" te va ajuta să îți amintești modelul de feedback Manager Tools și să formulezi corect feedbackul. Odată ce ai devenit stăpân pe model, poți renunța la cele patru cuvinte.

Iată câteva exemple:

„Mă pot concentra pe alte zone de activitate care necesită atenția mea."

„Uite ce se întâmplă: clientul sună să îmi mulțumească."

„Apreciez asta, iar munca echipei a devenit acum mult mai ușoară."

„Uite ce se întâmplă: am remarcat eforturile suplimentare pe care le faci."

„E bine că proiectul protejează mediul: evităm un eventual atac dinspre politic."

Ai observat că toate cele de mai sus au fost exemple pozitive de feedback?

Pasul 4: Încurajează comportamentul productiv din viitor

În pasul 4, ori cerem o schimbare de comportament, ori mulțumim pentru un comportament pe care dorim să îl încurajăm.

Cu un feedback afirmativ/pozitiv, subordonatul deține acum o înțelegere clară asupra comportamentului care a fost productiv și asupra impactului avut de el. Aceasta este puterea oferirii unui feedback după modelul nostru, în locul unei declarații-laudă de genul: „Ai făcut o treabă bună!" Dispui acum de o metodă care încurajează comportamentul productiv, eficient, pe termen lung.

Două expresii folosite pentru un feedback pozitiv sunt: „Îți mulțumesc!" și „Ține-o tot așa, te rog."

Când trebuie să dăm un feedback negativ, îl rugăm pe subordonat să se comporte într-un alt fel. Nu pedepsim o greșeală din trecut, pentru că deja am iertat-o. Amintește-ți mereu: în centrul atenției noastre se află viitorul, nu trecutul.

Cel mai simplu mod de a-i solicita unui om din echipă să se corijeze este: „Poți schimba asta?" O asemenea formulare

cere un singur lucru de la subordonat: un răspuns afirmativ. Odată ce tu și subalternii tăi sunteți stăpâni pe model, se poate folosi și „Ce poți face diferit?" E o întrebare mai dificilă, deoarece presupune ca subordonatul să vină imediat cu o soluție.

Dar iată câteva exemple:

„Ai putea schimba asta?"

„Poți face acest lucru în alt mod?"

„Ce poți face diferit?"

„Cum ai putea lucra la asta mai bine?"

Iată în continuare câteva exemple prezentând toate cele de mai sus puse laolaltă.

Managerul: Pot să îți dau un feedback?
Subordonatul: Sigur.
Managerul: Fiindcă ești în avans față de termen la proiectul X, mă pot concentra pe alte zone de activitate care îmi solicită atenția. Îți mulțumesc.

***

Managerul: Pot să fac o remarcă?
Subordonatul: Bineînțeles.
Managerul: Fiindcă răspunzi politicos după ce un client te-a insultat, respectivul client mă sună pentru a-mi mulțumi. Ține-o tot așa!

***

Managerul: Pot să îți spun ceva?
Subordonatul: Da.
Managerul: Fiindcă ai promis să-mi dai datele ieri, dar nu ai respectat termenul, acum trebuie să fac o mulțime de manevre pentru a pune lucrurile cap la cap. Te rog, poți lucra la acest aspect?

Dacă exersezi o vreme, poți da feedback în 5-15 secunde. La conferințele noastre „Effective Manager" (Managerul eficient), oferim feedback pentru cinci-șase oameni la rând, iar prezentatorii noștri o fac în 40-45 de secunde. E rapid, e ușor, iar subordonaților începe să le placă foarte repede.

Din nou, cei patru pași sunt:

Pasul 1: Întreabă.

Pasul 2: Exprimă comportamentul.

Pasul 3: Exprimă impactul comportamentului.

Pasul 4: Încurajează comportamentul productiv din viitor.

Când ar trebui să dau feedback?

Ideal este să-l oferi de îndată. Atunci când atleții participă la o competiție, concurează, și primesc o reacție imediată la performanța lor. Pot face ajustări în funcție de ce se întâmplă. Când conducem un automobil, rotim volanul, iar mașina reacționează instantaneu. Când spunem ceva într-o conversație, interlocutorul răspunde pe loc.

Imaginează-ți aceleași lucruri întâmplându-se cu un feedback întârziat. Ce-ar fi dacă ar exista o întârziere de 30 de secunde între momentul în care întoarcem volanul și cel în care mașina reacționează? Ce-ar fi dacă ar trebui să așteptăm 30 de minute ca, într-o discuție, interlocutorul să ne dea un răspuns? Ce-ar fi dacă ar trebui să așteptăm 30 de zile ca să aflăm că un lucru pe care l-am făcut la serviciu s-a dovedit a fi altfel decât voiam noi? Dacă ne gândim bine, considerăm feedbackul ca fiind ceva de la sine înțeles în toate împrejurările din viața noastră. De asemenea, socotim de la sine înțeles faptul că îl vom primi destul de rapid. Dar, din anumite motive, se pare că nu-l căpătăm cu aceeași iuțeală de la managerul nostru.

De câte ori se poate, cel mai bine este ca managerii să dea feedback imediat după ce văd, aud sau observă un anume comportament. Dacă ai ocazia să oferi feedback de îndată ce unul dintre subordonații tăi face un lucru pe care vrei să-l încurajezi (feedback pozitiv) sau să-l schimbi (feedback negativ) și dacă poți face asta fără să te audă alte persoane, nu ezita! În caz că te afli într-o întâlnire O3 și subalternul cu care discuți îl desființează din vorbe pe un altul, dă-i numaidecât un feedback negativ. Dacă ești într-o ședință și un membru al echipei tale propune o idee extraordinară, apleacă-te spre el și oferă-i imediat un feedback pozitiv. Dacă ieși dintr-o ședință și un subordonat tocmai a rezolvat o problemă, dă-i un feedback pozitiv în timp ce vă întoarceți împreună la birourile voastre. În cazul în care primești de la un coleg manager o notă plină de vorbe frumoase privitor la cineva din echipa ta, mergi la persoana respectivă și oferă-i discret un feedback pozitiv.

Scopul rapidității este limpede: cu cât subordonații primesc mai iute un feedback referitor la ce au făcut, bun sau rău, cu atât mai repede îl pot implementa. Dacă managerii pot da feedback imediat, rezultatele se ivesc și ele în foarte scurt timp.

Dar „imediat" nu înseamnă în mod obligatoriu „pe loc". În situația în care nu ai cum să dai feedback într-o ședință, pentru că te-ar auzi toată lumea de acolo, o vei putea face foarte bine peste o oră sau două, atunci când tu și subordonatul veți avea câteva clipe libere. O altă modalitate de a te gândi la „când" să dai feedback este „cât mai curând posibil" — moment mai greu de precizat.

Deși ar fi excelent să oferi feedback imediat, feedbackul cu adevărat „imediat" nu prea este cu putință. Foarte des se întâmplă să se găsească și alți oameni prin jur, sau să

afli despre comportamentul în cauză o zi-două mai târziu, sau să-ți spui că nu ai timp să mergi la subordonatul respectiv și să-i comunici în 30 de secunde ceea ce vrei să-i transmiți.

De fapt, există atât de puține șanse să dai feedback imediat, încât noi, la Manager Tools, am învățat că întrebările legate de feedback sunt adeseori un soi de diversiune. Am înțeles că, dacă managerii pun întrebări legate de oferirea de feedback imediat, aceasta este o capcană. În realitate, ei nu întreabă despre momentul când să-l dea, ci vor să ne audă spunând „Cel mai bine ar fi imediat", astfel încât ei să explice apoi de ce, în realitate, *nu pot* să dea feedback imediat, expunând toate motivele pe care le-am enumerat și noi mai sus.

Într-adevăr, majoritatea managerilor știu că feedbackul imediat e ceva greu de pus în practică. Și astfel fac ca perfecțiunea, care ar fi reprezentată de feedbackul imediat, să fie inamicul binelui, care ar presupune *feedback de îndată ce este posibil.*

Imediat este un cuvânt cu semnificație foarte precisă. Înseamnă „neîntârziat", „numaidecât", „în acel moment". Unii manageri par să aibă impresia că, dacă vreun membru al echipei spune ceva extraordinar într-o ședință, a-i oferi feedback după ședință NU este eficient, deoarece asta nu înseamnă imediat. Ei argumentează: „Păi, imediat e aproape imposibil, iar dacă aștept până la sfârșitul ședinței nu se mai cheamă «imediat», așa că nu pot s-o fac."

Este absolut uimitor să descoperi nodurile logice în care se încurcă unii manageri pentru a evita să aibă o discuție plăcută, de 10 secunde, cu vreunul dintre subalternii lor — conversație pe care ar dori și ei să o poarte cu propriii șefi, conversație despre care *fiecare* subordonat spune

că și-ar dori-o, chiar și dacă ar fi inițiată într-o manieră mai stângace.

Când *poți*, oferă feedback imediat și bucură-te de moment. Cu siguranță, și subordonatul tău va face același lucru. Când feedbackul este imediat, felicită-te cât pentru echivalentul a *două* momente de feedback.

Dar ține minte că standardul nu îl reprezintă feedbackul cu adevărat imediat, instantaneu. Dacă nu e cu putință, asta nu înseamnă că nu poți da feedback, ci doar că el nu va fi chiar imediat.

Răspunsul simplu: cu cât mai repede, cu atât mai bine

Cum spuneam, a da feedback imediat constituie un obiectiv minunat, dar aproape imposibil de atins. Obiectivul real este: dă-l cât de repede poți. Atunci când afli despre un lucru pozitiv sau negativ făcut de un subaltern al tău, nu ezita să-i împărtășești opinia despre acesta, sub formă de feedback, cu prima ocazie când te întâlnești între patru ochi cu persoana respectivă, măcar pentru 30 de secunde. De obicei, asta se poate întâmpla foarte curând — în cazul majorității managerilor, cam peste o zi sau două.

Pentru cei mai mulți dintre manageri și subordonați, în cea mai mare parte a situațiilor, „peste o zi sau două" reprezintă un termen absolut rezonabil, potrivit și eficient, indiferent dacă feedbackul este pozitiv sau negativ. Dacă dai feedback peste o oră, e grozav. Dar în majoritatea cazurilor, valoarea acestuia nu scade semnificativ în primele trei-cinci zile.

Dacă păstrezi mereu în minte obiectivul „cu cât mai repede, cu atât mai bine" și faptul că nu există o depreciere considerabilă a valorii mesajului în primele trei-cinci zile, ai mai mult timp și mai multe oportunități să oferi ceea ce

își doresc subordonații — iar, după cum ne declară aceștia, chiar și-o doresc.

În cazul în care te întrebi *cât de mult durează acest „repede", să știi că termenul este de aproximativ o săptămână.* Cu alte cuvinte, nu da feedback dacă a trecut mai mult de o săptămână de la evenimentul care îl motivează. De ce? Abilitatea ta de a-ți aminti exact scade după acest interval; este posibil să nu-ți mai aduci aminte în amănunt despre ce fusese vorba, însă precizia are o mare însemnătate când dai un feedback. Nu trebuie să spui lucruri vagi, de genul „Nu mai știu prea bine ce ai spus la ședință, dar, indiferent ce a fost, ai procedat excelent și intervenția ta ne-a pus echipa într-o lumină bună". Acesta nu prea este feedback... O întârziere de mai mult de o săptămână în a da feedback va fi percepută de către subaltern ca o ezitare și o oarecare îndoială din parte-ți cu privire la acțiunea lui. În opinia subordonaților chestionați de noi, o întârziere mare se răsfrânge negativ asupra calității feedbackului pe care îl dai.

Mai mult, nici subordonatul nu-și va aminti evenimentul atât de clar pe cât ai fi înclinat să crezi. Chiar dacă tu îl poți reconstitui cu precizie, s-ar putea ca respectivul să nu poată. Remarcăm o creștere a numărului de comentarii sau întrebări din categoria: „Chiar așa s-a întâmplat?" sau „Eu nu-mi amintesc lucrurile în felul ăsta". Asemenea reacții sunt în antiteză cu încurajarea comportamentului eficient pe viitor. În mod evident, vei primi mai multe reacții de acest gen atunci când dai feedback negativ decât atunci când dai feedback pozitiv.

Așadar, cea mai mare întârziere pe care o considerăm tolerabilă în a da feedback este de o săptămână după ce ai aflat despre un anume comportament. Totuși, se pare că fiecare

definim *o săptămână* în mod diferit, iar unii pur și simplu nu țin minte când s-a împlinit săptămâna. Azi e vineri din această săptămână, comportamentul pe care l-am sesizat a fost luni, săptămâna trecută, deci asta înseamnă „acum o săptămână". Am întâlnit și manageri care spuneau: „Păi, s-a întâmplat, cred, marți, dar poate că era miercuri. Acum e miercuri, o săptămână mai târziu. Să mai dau feedback?"

Noi am descoperit o linie care delimitează foarte clar lucrurile. Ca regulă generală, dacă acțiunea pe care ai observat-o sau despre care ai auzit s-a petrecut *înainte de ultima ta întâlnire O3*, nu mai da feedback. Aceasta este metoda recomandată de Manager Tools pentru a stabili când a fost „acum o săptămână".

E adevărat că, în cazul în care ai avut O3 ieri, sfatul nostru sugerează că un lucru întâmplat cu două zile mai înainte este prea îndepărtat în timp pentru a mai da feedback despre el. Poate că asta duce instrucțiunile noastre puțin mai departe decât am intenționat... Dar nu-ți face griji că nu vei putea da feedback cu privire la ce ai văzut acum două-trei zile, pentru că te poți aștepta să vezi același comportament din nou, chiar destul de curând.

8

Întrebări frecvente și rezistența la feedback

Cum sună?

Feedbackul pozitiv și cel negativ sună identic. Dacă această afirmație te surprinde, privește din nou la Schema 7.1. Scopul nostru se află în dreapta — și este vorba despre un viitor pozitiv. Indiferent dacă feedbackul e pozitiv sau negativ, scopul rămâne același.

Mike mi-a spus la un moment dat: „Dau feedback (negativ) doar atunci când pot glumi despre acel lucru." Este o atitudine perfectă. El știe că, dacă nu poate glumi, există riscul să dea feedback cu o doză apreciabilă de negativism, poate și cu o tentă sentențioasă ori cu furie moderată. El a învățat că, deși eliberarea furiei poate face bine, pe termen lung nu aduce rezultate. Este o lecție pe care eu încă o învăț. Mă surprind încă dorind să dau feedback negativ pentru că sunt furios din cauza unei greșeli. Furia îmi conduce dorința, *și nu comportamentul productiv din viitor al subordonatului meu.* Deci aștept să-mi treacă, la fel ca Mike.

Abordarea lui Mike îmi amintește de un manager care se străduia să implementeze modelul de feedback Manager Tools. Avusese succese incredibile cu O3. Fusese surprins să afle ce îi spuneau subordonații în cadrul acestor

întâlniri. Reuşise să afle mult mai exact ce anume îi motiva. De asemenea, era uluit că, deşi se temuse cu privire la timpul pe care i-l vor răpi şedinţele O3 din agenda de lucru, acum părea să aibă chiar mai mult timp liber.

Şi totuşi, ceea ce a urmat a fost dezamăgitor. Managerul ne-a povestit cum pur şi simplu *se lupta* să dea feedback, mărturisindu-ne: „*De fiecare dată* când încerc, toţi înţepenesc de frică. Moralul le-a scăzut dramatic, deşi li se ridicase mulţumită întâlnirilor O3. Acum, chiar şi întâlnirile au început să se ducă de râpă. E un dezastru!"

L-am întrebat: „Ce-ar fi să îmi arăţi ce faci când dai feedback?" Din experienţa mea de coaching cu managerii, ştiu că a da feedback la nivel teoretic este aproape întotdeauna diferit de a o face în practică. Iată genul de feedback pe care acest manager îl oferea subordonaţilor săi.

Managerul: Mark, pot să îţi dau un feedback?
Subordonatul: Da.
Managerul: Fiindcă te porţi AŞA, dă-mi voie să-ţi spun un lucru. Mă enervezi GROAZNIC. Mă gândesc: „Dacă ASTA se întâmplă de câteva ori, eşti o problemă serioasă pentru mine, o problemă care îmi dă mari bătăi de cap." Ce ai de gând să faci mai departe?!

Stilul lui era *foarte direct* (şi sunt amabil spunând aşa). Am simţit că în modul în care dăduse feedback existau deopotrivă răutate, exprimarea puterii şi ameninţare.

Acesta nu era un feedback dat corect. Sigur, întrebase la început dacă îi e permis; sigur, folosise cuvântul „feedback", începuse cu „fiindcă" şi încheiase cu o întrebare despre viitor. Dar tot nu aducea cu feedbackul recomandat de Manager Tools, pentru că încălca principiul esenţial: încurajarea comportamentului productiv pe viitor. El nu încuraja nimic, dimpotrivă, ameninţa cu pedeapsa prin puterea rolului său. L-am ajutat să înţeleagă că abordarea

lui era profund greșită, l-am sfătuit să-și ceară scuze pentru greșeli și apoi să o ia de la capăt. A făcut astfel, iar lucrurile s-au ameliorat. Încetișor.

Mai jos sunt câteva întrebări pe care trebuie să ți le pui atunci când te gândești să le dai feedback subordonaților.

Întrebarea 1: Sunt furios?

Dacă ești furios, *nu da feedback*. Punct.

Dacă subordonații tăi simt că ești furios, *nu* vor fi receptivi, chiar dacă *au spus* că sunt, prin faptul că au răspuns afirmativ la pasul 1. Mai departe, chiar dacă ei sunt într-o dispoziție receptivă, tu nu ai starea necesară oferirii unui feedback. Subalternii tăi nu vor fi *încurajați*, dacă îți sesizează această stare de spirit. Și, uite cum stă treaba, nu ești Brad Pitt. Nu ești Meryl Streep. Astfel că, dacă ai fost cuprins de furie, nu poți să te prefaci că n-ar fi așa. Nu îți poți păcăli echipa. Oamenii pricep imediat că ești furios.

În cazul în care te lupți cu oferirea de feedback — întrucât reacția din partea subordonaților n-a fost chiar cea mai bună — și dacă ești un individ plin de dinamism sau un perfecționist care se înfurie din orice, aceasta este o întrebare importantă pe care e necesar să ți-o pui înainte de a da feedback.

Dacă subordonații tăi știu că ești furios, atunci feedbackul reflectă starea ta, nu acțiunile lor, iar asta încalcă scopul feedbackului, atât în ce privește încurajarea comportamentului pozitiv, cât și în schimbarea unui comportament greșit. Pe scurt spus, nu va funcționa.

Întrebarea 2: Vreau să amintesc ceva sau să pedepsesc?

Dacă intenția ta este să le amintești subordonaților greșelile făcute, nici asta nu reprezintă scopul oferirii de feedback. Când dai feedback, scopul tău este să

încurajezi comportamentul productiv pe viitor. Da, trebuie să menționezi comportamente din trecut, dar nu în primul rând. Nu încerca să scoți în evidență o greșeală veche.

Întrebarea 3: Aș putea să nu mă mai îngrijorez?

Dacă nu reușești să fii stăpân pe tine, să nu te îngrijorezi cu privire la ceea ce simți, îți recomandăm să renunți la a da feedback negativ. Am observat de nenumărate ori că managerii care simt nevoia acută de a da feedback o fac din motive eronate. Nu trebuie să confundăm nevoia de a oferi feedback cu *pornirea emoțională* de a o face. Un manager care chiar crede în scopul feedbackului și vrea să se axeze pe încurajarea comportamentului productiv viitor nu se află într-o criză emoțională care îl împinge să dea feedback.

Dacă nu te poți opri din a-ți face griji, probabil că ești prea stresat în acel moment pentru a oferi un feedback capabil să încurajeze comportamentul productiv în viitor al subalternului.

Poți amâna sau renunța

Ce trebuie să faci dacă nu treci testul listei care cuprinde cele trei întrebări?

Mai întâi, în caz că ai depășit cu bine problemele enumerate, mergi înainte și oferă feedbackul. Dacă nu ești furios, dacă nu ai de gând să vorbești despre trecut sau să pedepsești, dacă poți să nu-ți mai faci griji, continuă-ți demersul și oferă feedback.

Dar cum ar trebui să procedezi dacă nu treci de lista celor trei întrebări? Ar trebui să amâni. *A amâna* înseamnă a te abține, o vreme, de la a da feedback. Poate că o să-ți treacă furia. Poate că o să realizezi că, din grabă, ai gândit

superficial. După ce se întâmplă asta, poți reveni pe calea cea bună, avansând în direcția obiectivului tău, adică încurajarea comportamentului productiv viitor. Dacă îngrijorarea nu te mai bântuie, este OK să porți o conversație de feedback, de 15 secunde, chiar cu o amânare de câteva ore sau de o zi.

Nu-i un dezastru dacă amâni. Este vorba doar de un feedback, iar o mică întârziere nu va omorî pe nimeni.

Să presupunem că te-ai oprit și ți-ai dat seama, câteva ore mai târziu, că nu ești în starea adecvată. Furia te domină încă, sau, din oricare altă pricină, pur și simplu nu ai dispoziția corespunzătoare. E în regulă. Amână feedbackul pe termen nedeterminat. Lasă povestea asta deoparte. Renunță complet la feedbackul negativ legat de un anume comportament.

Amintește-ți că feedbackul este despre viitor, da? Să presupunem că nu dai feedbackul negativ, apoi, dintr-un motiv oarecare, comportamentele despre care voiai să discuți nu mai apar. Acum, sincer vorbind, care-i problema? Bucură-te pentru schimbarea magică! Faptul că nu ai făcut nimic, iată, a dat roade.

Și dacă nu merge? Dacă acel comportament revine? Atunci, pur și simplu, este momentul pentru și mai mult feedback. Însă mai înainte răspunde iarăși la cele trei întrebări.

Ce fac dacă unul dintre subordonați refuză feedbackul?

Mulți manageri începători intră într-un soi de muțenie, fiind uimiți când vreunul dintre subalternii lor se opune sau refuză feedbackul. Dar deja au lansat „un foc de avertisment".

Conceptul se bazează pe o expresie utilizată în luptele navale, când se trage o salvă de tun peste prora vasului inamic. Dacă o navă militară sau a pazei de coastă vrea să avertizeze alt vas, recurge la o astfel de procedură. Însă nu trage propriu-zis asupra vasului. Un foc de avertisment are semnificații aparte.

Două elemente fac din această lovitură una specială. Primul: pentru a putea trage peste prora inamicului, vasul cu pricina trebuie să se afle în raza de acțiune. Focul de avertisment îi arată inamicului că se poate ajunge la el. Al doilea: se ține într-un loc anume — perpendicular pe navă, în spatele prorei —, iar când lovești exact acolo, dovedești că poți lovi oriunde. În principiu, un foc de avertisment înseamnă: „Dacă vreau, pot ajunge la tine și pot să te lovesc."

Analogia funcționează astfel: când subordonatul devine defensiv, *nu este nevoie să faci nimic în legătură cu asta, pentru că deja i-ai tras un foc de avertisment.* E foarte posibil ca el să fie conștient că a greșit, iar acum știe că și tu știi ce sau unde anume. Dacă o ține tot așa, foarte probabil că vei reveni. Și cu asta am spus totul.

Iar acum, să revenim la scopul feedbackului: încurajarea comportamentului productiv *în viitor.* Dacă subordonatul tău devine defensiv, el este defensiv cu privire la ce s-a întâmplat sau la motivul pentru care s-a întâmplat — ori fiindcă un lucru nu s-a întâmplat. Toate acestea se referă la *trecut.*

Ai inițiat conversația, iar scopul tău era o întrebare sau o cerere privitoare la viitor. Subordonatul tău vrea să argumenteze în legătură cu un aspect din trecut. De ce ai renunța la scopul tău — viitorul — pentru a te întoarce în timp, când, așa cum știm, *nu ai nicio șansă* să câștigi într-o

dispută despre fapte deja consumate cu un subordonat defensiv? Și chiar dacă ai câștiga, ar exista vreo șansă să îți „tragi" subordonatul spre scopul tău inițial și să-l convingi să te aprobe cu privire la ceea ce îți dorești pentru viitor? Sigur că nu.

Așadar, dacă subordonatul tău întepenit în timp nu-ți permite să îți atingi scopul, nu răspunde la cererea lui de a-l însoți în trecut. În primul rând, era o conversație inițiată de tine. Dacă nu ești capabil să-ți atingi scopul, nu înrăutăți lucrurile acceptând o gâlceavă despre un lucru pe care nu-l poți schimba.

Cu alte cuvinte, îți recomandăm să renunți când, să spunem, o anumită subordonată e pusă pe ceartă sau devine defensivă. Nu te lăsa atras într-o discuție despre cine și ce a afirmat, ce a vrut subalterna să zică, ce ai văzut tu, ce a făcut ea de fapt, cine ți-a raportat comportamentul; o discuție despre faptul că ea are alte priorități, sau că tu nu ai capacitățile ei tehnice, sau că ea tocmai testa ceva nou. Nu vorbi cu subordonata despre ce s-a întâmplat. Niciunul dintre aceste subiecte nu privește viitorul pe care vrei să te concentrezi tu.

Odată ce ai dat feedbackul și subalterna a ripostat, fă o pauză, zâmbește-i, scuză-te și pleacă. Ai spus ce aveai de spus. Nu o lăsa pe aceasta să încerce să câștige cu argumentele ei pur și simplu fiindcă ai avut politețea de a aplana conflictul.

Conversația poate să sune cam așa:

Managerul: Pot să îți dau un feedback?
Subordonata: Da, despre ce e vorba?
Managerul: Fiindcă ai întârziat la ședința cu angajații, a trebuit să reorganizăm toată agenda. Poți să corijezi problema pe viitor?

Subordonata: Oh, Doamne! Numai asta vedeți mereu — greșeli și întârzieri?! Traficul a fost îngrozitor! Ataşamentele din e-mailuri nu mi se descărcau!... Mai lăsați-mă-n pace!

Managerul (retrăgându-se, zâmbind): Știi ce, hai să uităm toată povestea asta. A fost un moment nepotrivit, ești scuzată. Nu-ți face sânge rău!

Amintește-ți substratul ideii de bază: *își va schimba subordonata comportamentul în viitor?* Va fi mult mai înclinată să facă asta dacă vei evita disputele inutile prin care încearcă să bareze calea spre o conversație eficientă.

Punctul culminant: feedbackul sistemic

Ce faci atunci când ai dat un feedback negativ și nu pare să funcționeze? Ai încercat de mai multe ori, și totuși nu vezi nicio schimbare în comportamentul subordonatului respectiv.

Numeroși manageri ne adresează această întrebare, deoarece se tem că tonul relaxat și lipsa țipetelor, a furiei, a pedepselor și a altor repercusiuni îi poate face pe subalterni să subestimeze seriozitatea intenției managerului cu privire la nevoia ca subordonatul cu pricina să se schimbe. Își fac griji că acel individ ar putea spune „Bine, o să mă schimb", însă apoi nu se va ține de cuvânt.

Este o temere ușor de înțeles, dar nu una întemeiată pe realitate. În primul rând, majoritatea managerilor care exprimă această îngrijorare *încă nu au încercat modelul nostru.* Iată ce spun datele: *managerii ne raportează că 91% dintre subordonați, când primesc feedback negativ în formatul nostru, își schimbă comportamentul după prima solicitare.*

Înainte de a vorbi despre paşii de urmat, e necesar să facem aici o distincţie importantă. Trebuie să separăm comportamentele ineficiente care ar conduce la un feedback negativ în două categorii: comportamente diferite şi comportamente similare. Dacă unul dintre subordonaţii tăi face greşeli în mai multe „zone" *diferite*, dă-i feedback în toate. Greşelile comise în „zone" diferite de comportament — să zicem, în ce priveşte respectarea orarului, calitatea şi cantitatea muncii, relaţiile cu restul echipei, comunicarea — nu reprezintă o problemă (dacă ne ghidăm după cele 91 de procente de mai sus).

Dar dacă ne confruntăm cu comportamente similare? Dacă un membru al echipei întârzie în mod repetat, chiar după ce i-ai dat feedback negativ în acest sens? Dacă un altul nu respectă standardul de calitate de două sau de trei ori după ce i-ai dat deja feedback în urma primei abateri?

Reacţia la comportamentele repetate fără schimbare pozitivă în direcţia eficienţei o reprezintă *feedbackul sistemic.* Este uşor de dat, fiind foarte asemănător cu modelul de feedback-standard în patru paşi, cu excepţia unei modificări în ceea ce priveşte focusul. Dacă ştii deja să oferi un feedback-standard, îl vei deprinde fără probleme şi pe cel sistemic. Doar că simplitatea lui este invers proporţională cu puterea pe care o are. Feedbackul sistemic, oferit corect, se dovedeşte extrem de greu de ignorat şi constituie o bază pentru eforturile viitoare, în cazul în care subordonatul nu îşi îndreaptă comportamentul.

Feedbackul sistemic modifică tema de discuţie cu subalternul tău şi creşte nivelul consecinţelor asociate cu eşecul continuu în a face o schimbare în bine. Feedbackul sistemic se adresează combinaţiei dintre insuccesul permanent al subordonatului întru corijare şi angajamentul declarat

al acestuia că o va face. Se adresează unui eşec major: imposibilitatea de a respecta un angajament repetat. O astfel de incapacitate reflectă un eşec sistemic, pe care nicio organizaţie nu îl poate tolera mult timp în rândul membrilor săi.

Cel mai bun mod de a ilustra cele de mai sus este printr-un exemplu concret. Să presupunem că un subordonat al meu are probleme într-un domeniu. De exemplu, în ceea ce priveşte calitatea muncii pe care o desfăşoară. În firmă, standardul pentru depunerea cererilor de asigurare e respectat în 98% dintre cazuri, cu mai puţin de 5% respingeri cauzate de erori sau omisiuni. Subordonatul meu trebuie să trimită materialele unei echipe de audit şi, dacă acestea nu trec proba calităţii, îi sunt trimise înapoi, iar el trebuie să le refacă. După aceea, trebuie ca eu însumi să le verific în detaliu.

Subordonatul în cauză se numeşte Austin. Este un muncitor bun, isteţ — îmi place tipul. Dar, cu toate că respectă termenele de lucru, adeseori dă rateuri în privinţa calităţii.

Austin are relaţii excelente cu toţi oamenii din echipă. Deţine o diplomă universitară (necesară pentru cariera despre care spune că este interesat) şi suntem cu toţii de acord că are abilităţile care l-ar face, pentru început, un supervizor competent. Dar nu cu performanţele de până acum. În felul acesta nu va fi promovat. *Nu obţine rezultate. Nu respectă unul dintre standardele importante aferente locului său de muncă.*

Aşadar, când Austin ratează standardul, îi dau un feedback.

Probabil că acesta sună cam aşa:

Managerul: Austin, pot discuta ceva cu tine?
Subordonatul: Sigur că da, şefu'.

Managerul: Fiindcă nu reușești să-ți atingi obiectivul de calitate — săptămâna asta ești la 7% retururi, față de standardul de 5% —, atât tu, cât și eu trebuie să muncim mult mai mult. Poți să faci ceva în sensul ăsta?
Subordonatul: Îmi cer iertare... Da, o să fac!

Observați ce se întâmplă aici în modelul de feedback Manager Tools. I-am indicat greșeala, i-am spus care sunt consecințele acesteia și l-am rugat să-și schimbe comportamentul.

Și a spus că o va face. La pasul 4, îi cerem subordonatului să se angajeze că își va îmbunătăți performanța.

Totuși, din nefericire, Austin continuă să nu își atingă obiectivul de calitate. Și în fiecare săptămână când se întâmplă asta, îi dau feedback negativ și îl rog să se angajeze că va remedia situația. El răspunde mereu afirmativ. (Suplimentar, mă ofer să-l ajut, să îi găsesc pe cineva pentru training, să îi caut un mentor, să îl sprijin efectiv chiar eu, dar toate acestea nu au de-a face cu responsabilitatea mea de a-i oferi feedback.)

Când dau acest feedback săptămână după săptămână, *nu schimb deloc tonul sau modalitatea de a proceda.* Nu utilizez cuvinte mai dure și nu ridic vocea, astfel încât să sugerez că „lucrurile merg tot mai rău". Nu fac referire la consecințe. Puteți fi siguri de un fapt: subordonații noștri știu că eșecul repetat în schimbarea unui comportament (schimbare pe care le-am cerut-o) e o problemă serioasă.

Voi continua să-i dau feedback cu privire la eșecul lui, săptămânal, timp de șase săptămâni, fără vreo diferență prea mare. Probabil că mă voi oferi să-l ajut, după cum am menționat mai înainte. Dar, indiferent dacă el acceptă ajutorul și îl fructifică sau dacă nu o face, *eu tot sunt obligat să îi dau feedback.* Nu mă voi opri din a-i vorbi despre faptul

că nu respectă un standard numai pentru că „lucrează la asta". Mă bucur că se străduiește și vreau să continue. Lui tot nu-i iese, însă eu îi dau înainte discutând despre asta...

Nu lăsa ca termenul de șase săptămâni să te sperie, din două motive. În primul rând, utilizarea feedbackului sistemic este necesară extrem de rar. În 26 de ani de folosire a unei versiuni a acestui model, timp în care am avut aproximativ 100 de subordonați în diverse momente, *am apelat la feedbackul sistemic doar de șase ori.* Asta înseamnă o dată la patru ani.

În al doilea rând, dacă vorbești despre potențialele consecințe nefaste după numai două sau trei discuții, te vei lovi de rezistențe foarte puternice. Subordonații care simt că nu li se permit câteva greșeli — chiar și în aceeași „zonă" — devin imediat defensivi. Și tot legat de asta, așteptarea le dă timp să lucreze la problemă și le arată că avem încredere că vor ajunge unde trebuie din punctul de vedere al performanței.

Dar să ne întoarcem la Austin. Au trecut șapte săptămâni, deci acum îi dau feedback sistemic. Observă cum se schimbă focusul.

Managerul: Austin, pot să îți dau un feedback?

Subordonatul: Sigur. (Crede că știe ce urmează. Ceea ce *crede el* că urmează este feedbackul despre calitate, însă nu asta va primi.)

Managerul: Fiindcă îmi spui în fiecare săptămână că îți vei îmbunătăți cifrele referitoare la calitate, însă în realitate nu o faci, îngrijorarea mea nu se mai oprește de-acum doar la calitatea muncii tale. Ci la faptul că îți iei în mod repetat angajamente — față de mine — pe care nu le respecți. După părerea mea, asta e mult mai grav decât faptul că nu îți atingi standardul de calitate. Angajamentele pe care ți

le iei te vor urmări pe parcursul întregii cariere. Ce poți modifica în comportamentul tău privitor la această chestiune mult mai serioasă?

Iată diferența fundamentală. Feedbackul-standard este despre comportamentele mărunte. Feedbackul sistemic vorbește despre moralitatea unui subaltern care se angajează să își schimbe comportamentul, dar nu se ține de cuvânt. *Putem tolera subordonați care fac greșeli. Însă nu putem tolera subordonați care își iau în mod repetat angajamente pe care nu le respectă.*

Când îl folosim?

Trebuie să apelezi la feedbackul sistemic după ce ai dat deja de șase ori feedback-standard într-o perioadă care arată conturarea unui tipar, iar subordonatul nu și-a schimbat comportamentul, așa cum promisese. Acesta este pasul final al feedbackului. Folosești feedbackul sistemic înainte să te gândești la sancțiuni organizaționale, cum ar fi un plan de îmbunătățire a performanței.

Ce anume diferă?

Feedbackul sistemic este diferit de feedbackul-standard întrucât acel comportament pentru care dăm feedback îl constituie nerespectarea angajamentelor (în opoziție cu comportamentul originar) pe care subordonatul le-a acceptat în pasul 4 din modelul-standard, atunci când a răspuns afirmativ.

Poate că diferența rezidă din faptul că ia naștere o senzație mai puternică de „s-ar putea ivi consecințe". Feedbackul standard este oferit cu delicatețe și profesionalism, fără demonstrații de putere, fără a exista furie sau teamă, în timp ce feedbackul sistemic sună mai dur. Nu e potrivit să

dai feedback sistemic într-o manieră relaxată. Angajarea la anumite acțiuni și apoi neducerea lor la bun sfârșit reprezintă o chestiune mult mai serioasă decât nerespectarea unui termen de calitate, fie și în mod repetat.

Două pericole

Feedbackul sistemic prezintă două pericole asociate, la care trebuie să fim atenți.

1. *E necesar să respectăm pasul 4 al modelului de feedback.* Dacă nu folosim cum trebuie modelul de feedback-standard, nu-l putem utiliza pe cel de feedback sistemic. Trebuie să existe angajamente repetate din partea subordonaților noștri, care decurg din pasul 4 („Poți întreprinde ceva în acest sens?"), pentru a reacționa la eșecul subordonatului în a-și respecta angajamentele.
   Poate că, în cazul majorității managerilor, motivația cea mai puternică în favoarea utilizării pasului 4, când situația devine stânjenitoare („Chiar așa? Nu pot doar să le indic comportamentul? Trebuie să le cer o schimbare?"), este că, fără el, managerii nu au încotro să se îndrepte, presupunând că modelul de feedback-standard nu a izbutit să remedieze comportamentul subordonatului.
2. *Sancțiunile la care s-a făcut referire trebuie aplicate.* Deoarece feedbackul sistemic reprezintă ultimul pas din cadrul feedbackului, este posibil ca unii manageri să cedeze, frustrați, în fața subordonatului care nu-și schimbă comportamentul. Nu cred că ar fi eficient, dar le pot înțelege frustrarea.

După toate acestea, începem să ne gândim la sancțiuni. Mulți manageri ne-au spus: „Feedbackul nu dă rezultate, așadar o să trec la metode mai aspre." Poate că nu

reprezintă soluția ideală, dar este de înțeles după săptămâni și săptămâni în care nu s-a văzut nicio ameliorare.

Totuși, dacă amenințăm cu sancțiuni în cazul în care nu se produce nicio modificare în comportament, trebuie să le dăm când și cum am spus că o vom face. Dacă am anunțat că înghețăm salariul subordonatului pentru tot anul următor, ar fi bine să procedăm exact așa. Dacă am spus că îl scoatem pe subordonat de pe lista de interviuri pentru promovare, trebuie să facem asta. Altfel, subordonatul va începe să vadă întregul proces ca pe o tactică de amânare din partea noastră, ceea ce va demotiva implementarea schimbării.

Feedbackul sistemic este un mod extrem de eficient de a atrage atenția subordonatului și de a motiva schimbarea unui angajat care până atunci a dovedit rezistență la schimbare. Și, în același timp, respectă sistemul de feedback global, care se referă în totalitate la comportament. De asemenea, adaugă greutate oferirii feedbackului, adresându-se unei slăbiciuni comportamentale mult mai periculoase: incapacitatea de a respecta angajamentele luate.

9

Cum începi să oferi feedback

Oferirea de feedback vine în mod firesc după ce ai organizat și desfășurat întâlnirile O3. Dacă, dintr-un motiv anume, ai sărit direct la secțiunea „feedback" din această carte și nu ai citit despre O3, s-ar putea să te afli pe un drum foarte stâncos, anevoie de parcurs. Sfaturile de aici nu presupun saltul peste etapa ședințelor O3 — nu recomandăm lucruri pe care nu le credem posibile.

După 12 săptămâni de întâlniri unu-la-unu, poți începe procesul de oferire a comunicărilor despre performanță potrivit modelului de feedback Manager Tools.

Anunță-ți intenția în ședința săptămânală cu angajații

Acum, că ai decis să adaugi feedbackul la instrumentele Manager Tools și că ai dezvoltat relații mai bune cu subalternii tăi, trebuie să îți faci cunoscută intenția în fața oamenilor din subordine. Feedbackul este un comportament individual, însă anunțarea lui către toți membrii echipei presupune faptul că toată lumea va fi tratată la fel. Nu recomadăm să dai această informație iar și iar, în fiecare O3 — este ineficient.

Programează-ți 30 de minute pentru informare

Am văzut manageri încercând să „îndese" ședința în 10–15 minute, dar, de obicei, acest interval de timp nu se dovedește suficient. Ținând cont de sensibilitățile subordonaților cu privire la comunicarea referitoare la performanță, e mai bine să nu te grăbești.

Folosește materialele noastre

Pe site-ul nostru se găsește un document gratuit despre feedback, care îți oferă tot ce-ți trebuie. Dă-l și subordonaților. Va fi mult mai ușor pentru ei să primească feedback dacă știu ce urmează și de ce urmează.

Explică scopul feedbackului

Vorbește cu subordonații tăi despre scopul oferirii de feedback, și anume „încurajarea comportamentului productiv în viitor". Din nefericire, de-a lungul anilor au existat prea mulți șefi duri și rău intenționați. Teama pe care o vor simți subordonații cu privire la feedback îi va face să îți atribuie motive ascunse, care ție nici nu-ți trec prin minte. Așadar, trebuie să contracarezi o eventuală teamă și să le spui, direct și sincer, de ce folosești modelul de feedback.

Explică-le că, atunci când le dai feedback, ești concentrat asupra realizărilor din viitor. Spune-le că, în cazul în care le dai un feedback negativ, vei face tot posibilul să fii relaxat, și nu acuzator. Lămurește-i că îți dai seama că nu se mai poate întreprinde nimic legat de o greșeală din trecut și, prin urmare, discuțiile dezagreabile nu au niciun rost după consumarea faptului.

Prezintă fiecare pas din modelul de feedback

Spune-le subordonaților tăi ce vei face și cum o vei face. Vorbește despre fiecare pas. Exersează cu ei. Cere-le *lor* exemple de feedback pozitiv și fă tot ce poți pentru a le arăta cum vei întrebuința acest instrument.

Iată o modalitate de a le explica subalternilor tăi de ce te gândești să folosești feedbackul. „Am obligația de a vă ajuta să lucrați la cel mai înalt nivel în fiecare zi. Dacă îmi semănați, atunci nu sunteți întotdeauna siguri că munca voastră de calitate e recunoscută ca atare sau că este ceea ce dorește șeful. Nu sunteți întotdeauna siguri că faceți lucrurile cum trebuie sau dacă nu cumva există o metodă mai bună de a le face. Modelul de feedback este doar o ocazie să vorbim puțin despre rezultatele muncii voastre."

De asemenea, spune-le subordonaților tăi că feedbackul negativ nu presupune darea unor pedepse, ci oferirea unor recomandări pentru a face lucrurile mai bine. Este ceva care privește viitorul.

Dă numai feedback pozitiv timp de opt săptămâni

Până când înveți să folosești modelul, nu da *niciun* feedback negativ. Dacă încerci să strecori un feedback negativ, riști să o faci necorespunzător, deoarece nu stăpânești încă nici modelul în sine, nici utilizarea corectă a acestuia. Poți să rănești sentimentele subordonatului. Și dacă „otrăvești fântâna", chiar dacă mai târziu îi dai respectivului subordonat feedback pozitiv, părerea proastă pe care omul și-a format-o despre model îl va face să nu mai perceapă adecvat laudele tale.

Este posibil ca, deşi le spui subalternilor că *vei da doar feedback pozitiv în următoarele opt săptămâni, în baza modelului nostru*, prima oară când îl vei întreba pe unul dintre ei „Pot să îţi dau un feedback?", acesta să reacţioneze cu panică sau teamă. Ceea ce ar putea să îţi spună multe despre modul în care subalternii tăi au fost trataţi de managerii anteriori. S-au deprins să se teamă de orice discuţie legată de performanţă, pentru că, de regulă, acestea survin rar şi, foarte frecvent, într-un context negativ.

În cazul în care te întrebi cât feedback ar trebui să dai, începe cu un feedback/zi/subordonat. Asta nu înseamnă câte un feedback pentru *fiecare* subordonat, ci, mai degrabă, un feedback pe zi pentru *unul* dintre membrii echipei tale. Porneşte la drum cu paşi mici.

Dacă poţi continua cinci zile la rând cu un feedback/zi, creşte numărul la două — şi aşa mai departe. [*There's a Cast for That*™ — se numeşte „Măsurarea feedbackului".]

Cum trebuie să procedezi dacă unul dintre subordonaţii tăi comite o greşeală care ar impune un feedback negativ înaintea sosirii momentului în care poţi începe să dai feedback negativ? Fă exact ce făceai înainte să afli despre model. Dacă înainte ignorai problema, ignor-o şi acum. Dacă înainte ţipai la om, poţi face la fel şi acum (deşi mi-aş dori să nu se întâmple aşa...). Cu toate că dispui de acest nou instrument şi poate chiar eşti puţin nerăbdător să-l foloseşti, nu apela la el mai devreme decât e cazul. Dacă înainte obişnuiai să-l inviţi pe subordonat în biroul tău la o discuţie, procedează la fel.

Adaugă feedbackul negativ după opt săptămâni

Observă că nu „sărim" direct de la feedbackul pozitiv la cel negativ. Pur și simplu, de-acum începem să căutăm ocaziile în care se poate oferi oricare dintre tipurile de feedback. Îți recomandăm să aștepți: trebuie să înveți foarte bine modelul înainte de a începe să-l folosești pentru a da feedback negativ. Firește, nu vrei să fii stângaci când se ivește prilejul, deoarece asta ar scădea din utilitatea feedbackului, plus că momentul ar fi stresant pentru subordonații tăi.

Rămâi pozitiv, pe cât e posibil

Ai grijă să nu exagerezi cu feedbackul negativ. Majoritatea managerilor nu realizează cât de frecvent sunt percepuți ca fiind „corectori de greșeli". Dacă ești de părere că trebuie să fii „vigilent" cu privire la „greșeli", treptat se vor întâmpla două lucruri: vei începe să vezi toate greșelile și nu vei mai sesiza comportamentele pozitive.

Managerii excepționali îți vor spune că ei transmit mult mai multe feedbackuri pozitive decât negative, căutând ocazii de a evidenția lucrurile care merg bine. Dacă nu ar face-o, probabil că nu le-ar fi sesizat. Și, indiferent dacă îți place sau nu, într-o organizație cu o grămadă de oameni, se vor face numeroase greșeli. Chiar dacă te consideri un as în descoperirea greșelilor, ele sunt mai numeroase decât vei remarca tu vreodată.

Feedbackul pozitiv este un instrument mult mai puternic decât feedbackul negativ. Nu aștepta să ți se scurgă toată viața profesională până când să-ți dai seama de asta.

10

Cere mai mult — coachingul

Al treilea comportament esențial pentru managerii eficienți constă în a solicita niveluri mai crescute de performanță: „cere mai mult". Modelul de coaching Manager Tools îți permite să-l ajuți pe fiecare subordonat al tău să-și dezvolte abilitățile, petrecând minimum 5-10 minute săptămânal alături de acesta și sprijinind eforturile sale de îmbunătățire a rezultatelor.

Majoritatea managerilor cu o oarecare experiență s-au aflat cel puțin o dată într-o situație când au știut că trebuie să ajute pe cineva să crească profesional. Unul dintre colegi sau un angajat de la Resurse umane probabil că i-a spus: „Chiar este necesar să îi faci coaching." Poate că unul dintre subordonați se descurca destul de bine, dar avea nevoie de sprijin într-o anumită „zonă" pentru a trece la nivelul următor. Ori poate că alt membru al echipei întâmpina dificultăți atât de mari, încât viitorul său era în pericol.

Dar nimeni nu știa cum s-o facă. Sau era nevoie de săptămâni întregi pentru a dezvolta un plan de ameliorare detaliat, pe șase luni (deși nu se mai făcuse înainte așa ceva). Prin urmare, se lăsa totul baltă și nimeni nu se mai gândea la asta.

Și totuși, există o metodă care dă roade. Trebuie să existe, pentru că suntem obligați, ca manageri, să „scoatem" tot ce-i mai bun din subordonații noștri. Dacă un subaltern este capabil de performanțe mai multe/mai înalte, managerul are datoria să facă eforturi pentru ca aceste performanțe să devină realitate.

Coachingul este instrumentul cel mai puțin folosit din „Triada managementului", iar asta din motive întemeiate. Întâlnirile unu-la-unu sunt cel mai puternic instrument și, odată ce managerii încep să organizeze O3, nu mai vor să renunțe la ele. Pe locul următor se află feedbackul, cu toate că numeroși manageri îl consideră o procedură dificilă, astfel că se împotmolesc. Mulți se tem ca nu cumva să inducă stări conflictuale, ceea ce ar putea crește fluctuația personalului (deși, evident, lucrurile stau invers). Dacă managerii nu pot oferi feedback, sunt puține șanse ca ei să devină susținători ai coachingului. Un feedback le „răpește" din timpul lor câteva secunde, pe când coachingul durează luni în șir — așadar, pare a fi ceva mult mai complicat.

Un avertisment important referitor la vocabular: *coachingul* are două înțelesuri diferite, în funcție de domeniul profesional. În unele cazuri, se referă doar la activitatea unui manager care scoate în evidență niște greșeli și face câteva sugestii — activitate episodică și uneori de circumstanță. Nimic sistemic, nimic planificat. (În acest caz, rezultatele sunt întotdeauna negative.)

Dar există și un mare număr de organizații în care coachingul este unul dintre numele date „planului de îmbunătățire a performanței", în care este introdus un angajat cu rezultate slabe. Angajatul nu intră într-un astfel de program pentru a-și depăși problemele, ci, mai degrabă, pentru a

permite organizației să strângă informații obiective despre insuccesul lui profesional, astfel încât să-i poată desface contractul de muncă fără niciun risc din punct de vedere legal.

Manager Tools definește coachingul ca fiind un efort sistemic de îmbunătățire a performanțelor unui subordonat într-o anumită „zonă". Nu este nici episodic, nici nu presupune intenții negative. Modelul nostru de coaching reprezintă o modalitate prin care, ca manager, supervizezi procesul de autoîmbunătățire a unuia dintre subordonații tăi pe o perioadă de câteva luni.

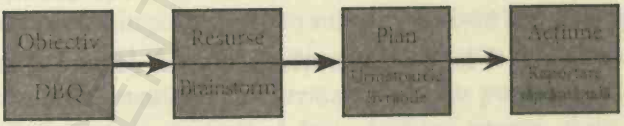
Modelul de coaching al Manager Tools are patru pași simpli:

Pasul 1: Colaborează pentru a stabili un obiectiv.

Pasul 2: Colaborează pentru a identifica resursele.

Pasul 3: Colaborează pentru a crea un plan.

Pasul 4: Subordonatul acționează și raportează referitor la plan.



Imaginea 10.1 Modelul de coaching

Pasul 1: Colaborează pentru a stabili un obiectiv

Primul pas este cu adevărat simplu. Odată ce am decis în ce domeniu își va îmbunătăți abilitățile subordonatul nostru — lucru despre care vom discuta imediat —, ne așezăm împreună cu el și stabilim obiectivul de atins.

Observați că primii trei pași ai modelului încep cu același cuvânt: *colaborează*. Stând la un birou cu subordonatul, stabilim obiective, identificăm resurse și creăm un set de pași/acțiuni pe care îl numim „plan de coaching". Abia la pasul 4, când subordonatul face acțiuni conform planului, în timp ce noi le monitorizăm, drumurile noastre se separă — dar și atunci destul de puțin.

Coachingul are eficiență maximă atunci când presupune colaborare. Foarte probabil, managerii știu unde se află oportunitățile, dar subalternul e cel care va învăța și va crește profesional; managerul nu poate face asta pentru subordonat, cum nici subordonatul nu poate avea întotdeauna ultimul cuvânt în alegerea subiectului sau cunoașterea resurselor.

Cum stabilim un obiectiv? Foarte ușor. Descriem un comportament sau un rezultat pe care dorim să îl obținem, precizând până la ce dată. Iată câteva exemple:

- Până la 1 decembrie, vei atinge nivelul de inginer de rețea certificat (CNE).
- Până la 30 octombrie, vei conduce cu succes ședințele echipei.
- Până la 1 ianuarie, vei trimite Planul de capital fără greșeli.

Manager Tools utilizează o structură de obiective numită DBQ: *Deadline* (termen-limită), *Behaviour* (comportament), *Quality* (calitate). Începem cu partea referitoare la termen, întrucât termenele determină comportamentul. Fiindcă, după cum știm, coachingul este un instrument mai puternic decât feedbackul, de obicei nu stabilim termene mai scurte de patru luni. În cazul în care cineva își poate schimba comportamentul în mai puțin de patru

luni, atunci persoana respectivă are nevoie doar de mult feedback, și nu de un plan de coaching.

Partea de comportament presupune ceea ce dorim să stăpânească subordonatul — acel comportament pe care vrem să-l îmbunătățim.

Partea de calitate se referă la felul cum vom măsura comportamentul. Bunăoară, dacă la asta lucrăm, nu putem spune pur și simplu că subalternul va coordona o ședință. Potrivit acestui criteriu, un subordonat poate conduce o ședință inclusiv într-un mod dezastruos. Așadar, trebuie să definim *care este măsura succesului* pentru comportamentul necesar a fi schimbat.

Îți recomandăm să scrii angajamentul de coaching pe formularele tale O3. Mulți manageri o fac pe spatele formularului din săptămâna anterioară, unde trec numai notițele de coaching, astfel că acestea pot fi păstrate separat, într-un loc știut.

Pentru managerii pe care îi formăm, se dovedește folositor să învețe despre modelul de coaching Manager Tools printr-un exemplu. Cel ales în cazul de față îi va surprinde pe mulți: coachingul pentru un subordonat care își întrerupe mereu colegii. Acesta este un tip de exemplu despre care majoritatea managerilor presupun că „nu poate fi rezolvat", deoarece „nu poți să faci coaching pentru abilități interpersonale". Dar, din moment ce abilitățile interpersonale sunt și ele comportamente, nouă ni se pare cu putință.

Subordonatul se numește Derek. Colaborarea noastră pentru coaching ar putea începe așa:

> Derek, sunt îngrijorat de faptul că în continuare îți întrerupi colegii la fel de insistent. Ți-am dat feedback în repetate rânduri privind acest aspect, dar nu te-am

văzut făcând vreo schimbare. Simt că obiceiul tău de a întrerupe lumea este un comportament care poate fi — și trebuie — corijat. Asta va contribui extrem de mult la îmbunătățirea relațiilor cu membrii echipei. Faptul că îți întrerupi colegii le schimbă în sens negativ părerea pe care o au despre respectul tău față de ei. Oamenii presupun că, dacă îi întrerupi atât de des, nu îi respecți.

Mai departe: cum aplicăm obiectivul DBQ la planul lui Derek?

Ca termen-limită, patru luni ar însemna data de 1 ianuarie. Nu vom fixa un termen în perioada concediilor sau a sărbătorilor și, ca să fim generoși, să ne gândim că omul va avea nevoie de mai mult timp — deci, hai să îi acordăm șase luni. Este mai bine pentru noi să supraestimăm și Derek să termine mai devreme, decât să fie stresat cu privire la un termen pe care, probabil, oricum l-am prelungi puțin. Așadar, termenul nostru va fi 1 martie. Astfel că începem cu: „Până la 1 martie..."

Acum, la ce comportament lucrăm și cum îl vom măsura? E ușor: întreruperile — sau absența întreruperilor. Ne dorim un interval de timp măsurabil, scurt, în decursul căruia să monitorizăm comportamentul lui Derek și să-l comparăm cu un standard.

Să încercăm asta: „Până la 1 martie, vei participa la o ședință operativă, săptămână de săptămână, fără să întrerupi pe nimeni, niciodată."

Observă faptul că spunem „să încercăm". Nu există nicio soluție omologată pentru a ajuta pe cineva să-și îmbunătățească vreo capacitate anume. Prea mulți manageri gândesc eronat, zicându-și: „Există o metodă sigură de a face asta, atât că eu nu o cunosc și risc să greșesc, așa că mai bine nu încerc nimic." În loc de a face din mai bine

inamicul binelui, ne vom strădui prin câțiva pași să-l ajutăm pe Derek. *Nu contează dacă nu dau rezultate ideale, atâta vreme cât Derek face progrese pe care nu le-ar fi făcut dacă nu am fi încercat.*

În timp ce continuăm să ne gândim la Derek, ne trece prin cap că o modalitate de a reduce întreruperile ar fi ca, pur și simplu, să nu vorbească deloc. În mod evident, nu este o soluție bună, deoarece va trebui să poarte niște discuții pentru a-și face treaba lui, iar dacă în perioada de probă Derek nu vorbește, acesta nu ar fi cu adevărat un indicator al faptului că reușește să-și controleze obiceiul de a-i întrerupe pe ceilalți. Deci, va trebui să adăugăm un fel de măsură la obiectivul nostru.

Astfel, ajungem la aceasta: „Până la 1 martie, vei participa la o ședință operativă, săptămână de săptămână, fără a întrerupe pe nimeni, însă vei avea o contribuție verbală de cel puțin cinci ori. Cum ți se pare, Derek? Simți că putem realiza asta, că este un obiectiv rezonabil și fezabil?" De asemenea, nu ar fi nimic greșit dacă, observând, în prima lună de monitorizare, că Derek are șapte-nouă intervenții într-o ședință operativă, vom face o modificare în măsurarea obiectivului „calitate".

Pasul 2: Colaborează pentru a identifica resursele

De-acum avem un obiectiv, dar cum ajungem la el? Dacă te gândești că nu știi ce să faci în această situație, nu ești singurul, însă te și subestimezi. *Nu trebuie să cunoști dinainte toți pașii necesari pentru a determina pe cineva să nu-și mai întrerupă colegii. Trebuie doar să știi cum să pui pașii pe drumul către aflarea soluției.*

Ne atingem obiectivul identificând împreună resurse pe care subordonatul le poate folosi spre a deveni mai eficient în abilitatea pentru care îi facem coaching. O parte din planul nostru de coaching include descoperirea resurselor disponibile și utilizarea lor, fără ca măcar să cunoaștem care dintre ele ar fi mai bună. Dacă nu procedăm așa, atunci fiecare manager va fi constrâns la a face coaching cu ce știe și în ce domeniu știe. Fapt care ar însemna că oportunitățile de coaching ar fi extrem de reduse atât pentru manageri, cât și pentru subordonați — și, deodată, organizația ar fi teribil de limitată în privința creșterii, a ceea ce ar putea deveni.

Ar fi în regulă dacă, în angajamentul de coaching Manager Tools, ar exista sarcina de a citi o carte care, teoretic, ar putea fi utilă, dar care, ulterior, nu s-a dovedit astfel. O să spui că s-a „pierdut" timpul cu cititul acelei cărți — și într-un fel ai avea dreptate. Dar a evita să faci ceva ce s-ar putea dovedi greșit (lucru pe care îl facem mai toți) înseamnă să nu întreprinzi chiar nimic.

Pentru majoritatea managerilor, acest concept este greu de înțeles. Se pare că toți ne dorim un panaceu — o soluție rapidă și ușoară, o singură lovitură perfect țintită. Nu mai căuta așa ceva: nu există. Începe să te gândești la lucruri care ar putea să funcționeze. Iar dacă funcționează, bucură-te de progresul făcut către atingerea obiectivului. În caz contrar, ia-o ca pe o lecție. (Și numai acest punct poate fi argumentul pentru faptul că am adăugat câteva luni la termenul DBQ al lui Derek. Aici nu livrăm un produs la un termen fix. Ajutăm pe cineva să devină mai bun.)

Cum identificăm resursele? Stăm cu subordonatul nostru și facem brainstorming. Dacă ești ca mine și ca Wendii, rezolvi treaba prin telefon. Urmăm sfaturile din

podcastul pe tema asta [*There's a Cast for That*™] și ne acordăm două-trei minute ca să întocmim o listă de resurse potențiale despre care credem că ar fi de folos pentru ca subordonatul nostru să învețe și să aplice acea abilitate nouă sau mai bună.

Să presupunem că ai face coaching cu un subaltern pe tema îmbunătățirii tehnicilor de management al ședințelor, care a reprezentat un obiectiv și în exemplul anterior. Poți înșira pe listă: Google, organizația Toastmasters, Manager Tools, Amazon, scrierile lui Dale Carnegie, alți colegi manageri sau directori executivi, *Robert's Rules of Order*, podcasturi, *Meetings for Dummies*, înregistrări video cu ședințe, traininguri referitoare la respectarea agendei etc. etc.

Ideea de brainstorming este să creezi volum, nu acuratețe. Iar asta contravine dorinței multor manageri — apelarea la un panaceu —, soluție care, evident, nu există. Nu căutăm *singurul* lucru corect. Căutăm mai multe lucruri posibile, sperând ca printre toate acestea să existe între unu și cinci lucruri care, puse cap la cap, să ne ducă unde trebuie să ajungem. Este o prostie să ne închipuim că vom ști exact cum să îmbunătățim abilitatea unei persoane de a face ceva, când poate nici noi nu excelăm în acel domeniu.

Prin urmare, ne rezervăm câteva minute și scriem tot ce ne trece prin cap în sesiunea de brainstorming. Poate că o idee iese în evidență, iar alta nu merită atenție. În brainstorming totul este bun, inclusiv... untul de arahide. Abia la pasul 3 vom hotărî dacă urmează să folosim vreo idee sau resursă dintre cele enumerate.

Tabelul 10.1 înfățișează o listă întocmită de noi, într-un minut, pentru a face coaching cu un subaltern care obișnuiește să-și întrerupă colegii.

TABELUL 10.1 Listă pentru coaching cu un angajat care își întrerupe colegii

Studiile lui Tannen	Cartea Vanderbilt	Amazon
Notificări către echipă	Coach particular	Google
Diverse cărți	Recompense predefinite	Bloguri
Rapoarte săptămânale	Păcăleli fizice	Verificări săptămânale
Scuze obligatorii	Curs de abilități interpersonale	Serialul *Charm School*
Cronometrare	Filme de pe YouTube	Podcasturi
Coach cu farmec	Autocaracterizare	Forumuri Manager Tools
Unt de arahide	Carte motivațională	Training la corpul de cadeți

Pasul 3: Colaborează pentru a crea un plan

Avem un obiectiv, avem o mulțime de idei care să ne conducă la atingerea lui — ce facem acum? Pur și simplu, acum stabilim strategia pentru *primele câteva săptămâni din plan:* o serie de pași pe care îi va face Derek pentru a începe să învețe și să își amelioreze comportamentul. Putem folosi o singură resursă, dacă ni se pare că este excelentă și gratuită, sau două-trei simultan. Putem, de asemenea, să utilizăm o resursă (de pildă, frecventarea altor întruniri de lucru timp de câteva zile) până când e momentul să apelăm la cartea despre ședințe, comandată de pe Amazon, *Meetings for Dummies.*

Fiecare pas din plan presupune trei elemente: un termen, un comportament și raportarea că sarcina a fost îndeplinită (ceea ce este inerent oricărei sarcini). Raportarea face ca o anumită sarcină să devină *o livrabilă.* Dar iată câteva exemple:

- Până pe 15 iulie, trimite-mi prin e-mail confirmarea comenzii pentru cartea *The Effective Executive*, luată de pe Amazon.
- Până pe 7 mai, trimite-mi prin e-mail ce ai învățat ascultând podcasturile Manager Tools pe Pre-Wire.
- Până pe 19 martie, trimite-mi prin e-mail numele a trei potențiali mentori.

Intenția noastră este să îl lăsăm pe subordonat să aibă o contribuție semnificativă în ce privește resursele pentru care creăm sarcini, întrucât el va fi cel care va face treaba. Nu te aștepta de la acesta să învețe așa cum am făcut-o noi. Lui Mike îi place să apeleze la citirea unor cărți; eu prefer să am mentori. Niciunul dintre noi nu procedează la modul ideal; pur și simplu suntem diferiți. Aici e vorba despre respect față de diversitatea comportamentală.

Dar să ne întoarcem la exemplul nostru. Să zicem că lui Derek îi place să participe la cursuri. Foarte bine. Poate că găsim ceva bani pentru asta în bugetul destinat formării angajaților. Însă îți recomandăm să începi cu lucruri mai puțin costisitoare, cum ar fi o carte, un mentor, un podcast, un blog. Nu e nimic greșit în a alege două resurse: una pe care o vrea Derek și alta pe care o vrei tu, pornind de la premisa că ai o idee despre ce ar putea da rezultate maxime, pe când Derek știe ce ar funcționa cel mai bine pentru el.

Remarcă aici ceva care-i surprinde pe mulți manageri: vom face planul doar pentru primele una-două săptămâni. Nu vom planifica toate cele șase luni de muncă. Ar dura prea mult — plus că momentan nu știm destul, iar lucrurile se vor schimba de zece ori de acum și până atunci. Noi nu vom face coaching niciodată, pentru nimeni, folosind un model de planificare completă.

Înainte de a începe să creezi livrabile din resurse, vreau să înveți să gândești diferit despre conceperea și atribuirea sarcinilor. (Noi facem asta, an de an, la toate conferințele de training „Effective Manager" 100+.) Gândește-te la tine și la echipa ta de subordonați. Gândește-te că i-ai da fiecărui membru al echipei o carte deosebită, relevantă, de dezvoltare profesională, și că le-ai lăsa o lună ca s-o parcurgă. (Să presupunem că nu e prea voluminoasă, încât asta să devină o povară pentru ei...) Spune-le că vrei să o citească, apoi stați toți în grup, la sfârșitul lunii, și vorbiți despre ce au învățat. Nu le vei procura tu cartea, dar le vei rambursa cheltuielile pentru cumpărarea ei. Ai încredere în oamenii tăi că au citit-o și lasă-i să o facă în ritmul lor, atâta vreme cât sunt dispuși să discute despre ea la sfârșitul lunii.

Acum răspunde cu „da" sau „nu" la următoarea întrebare: *oare jumătate din echipa ta va termina cartea până la sfârșitul lunii și va fi în stare să comenteze pe marginea ei?*

La conferințele noastre, din grupe de câte 30 de participanți, poate că cinci au răspuns afirmativ...

Dacă ești ca majoritatea managerilor, ai observat deja că, dacă dai sarcini suplimentare și stabilești un termen lung, sunt slabe șanse ca sarcina să fie îndeplinită. Asta am învățat noi când a fost vorba despre coachingul subordonaților. Chiar și atunci când dezvoltarea lor este *necesară* (pentru că obțin rezultate slabe), majoritatea subalternilor au probleme la primirea unor termene lungi. Mulți șefi văd asta ca pe o cale de a arăta încredere în subordonații lor, de a nu-i micromanageria. Însă și cu aceste intenții nobile, nu are niciun rost să procedezi astfel, deoarece *știm că nu funcționează.*

Și nu este vorba numai despre faptul că sarcinile de îndeplinit în 30 de zile ridică probleme. Da, acestea sunt cele

mai nesuferite, dar nu sunt singurele. Am descoperit că și dacă atribuim sarcini cu termene săptămânale, verificându-le la timp, de obicei activitățile zilnice urgente sunt tratate cu prioritate de către oameni, deci „proiectele" de coaching se amână pe săptămâna următoare, iar apoi săptămânile de întârziere se acumulează una după alta.

La un anumit nivel, știi că urgența este un factor motivațional-cheie în comportamentul organizațional. Știi că, dacă ai ceva de făcut și nu există un termen-limită, iar toate celelalte activități sunt pe aceeași treaptă, vei acționa întru rezolvarea sarcinilor care au termene raportabile obligatorii, lăsând deoparte sarcina care nu are un termen-limită.

Ceea ce am învățat noi în ultimii 25 de ani, studiind mii de cazuri de coaching, este că metoda cea mai adecvată de a-i ajuta pe oameni să devină mai buni constă în trasarea de sarcini pe termen scurt.

Termenele impuse care sunt rezonabile și pot fi atinse reprezintă un factor care facilitează considerabil succesul coachingului. Nu ai nevoie de tehnici de învățare sofisticate, sau de un buget special, sau de cineva care să analizeze stilul de învățare al subordonatului tău. Niște termene rezonabile și accesibile produc schimbări de comportament mai substanțiale decât orice altceva.

Așadar, ceea ce face instrumentul de coaching Manager Tools este să exploateze ce știm despre comportamentul organizațional din societatea umană, stabilind termene scurte pentru sarcini realizabile, fapt care sporește șansa îndeplinirii lor.

Iată un exemplu despre ce putem face dacă ne gândim la un coach personal (eventual chiar o persoană special angajată), aceasta fiind una dintre resursele enumerate în Tabelul 10.1.

- Până la ora 15.00, azi, luni, trimite-mi o listă cu cinci cărți de pe Amazon pe tema comunicării, a obiceiurilor sau a întreruperii vorbitorilor — cărți despre care crezi că ți-ar fi utile.
- Până la 11.00, marți dimineață, trimite-mi pe e-mail chitanța aferentă cărții pe care ai comandat-o.
- Până joi la prânz, expediază-mi o fotografie în care se poate vedea cartea așezată pe biroul tău.
- Până vineri la 15.00, trimite-mi un rezumat — doar trei fraze — al primului capitol din cartea cumpărată.

Probabil că îți imaginezi care va fi livrabila pentru luni. Înainte să ne sari în cap și să susții că asta înseamnă micromanagement, îți spunem clar: nu înseamnă așa ceva. Este doar management. Încurajează comportamente eficiente pentru a obține rezultate. Până la sfârșitul săptămânii în curs, Derek va fi citit primul capitol al cărții, în timp ce marea majoritate a managerilor nu pot fi siguri că măcar jumătate din oamenii echipei lor vor parcurge cartea *într-o lună*.

Dacă vrem să atribuim sarcini cu date și ore precise de ducere la îndeplinire, e potrivit ca, în prima săptămână, să începem — ca mai sus — cu citirea unei cărți. Deja l-am ajutat pe Derek să simtă că merge într-o direcție anume: a îndeplinit rapid mai multe sarcini, toate la timp. Omul nu începe prin a se teme o lună întreagă de faptul că a primit o sarcină pe care are tendința să o amâne întruna. La următoarea întâlnire O3, prima sa afirmație se va referi la ducerea la bun sfârșit a tuturor celor cinci sarcini din săptămâna anterioară.

Acest sentiment de împlinire nu trebuie trecut cu vederea. El stă la baza unui efort mai mare în săptămânile care urmează, a intensificării dorinței subalternului de a se ține

de proiectul de autoîmbunătățire, chiar dacă pe biroul său se adună alte și alte sarcini de serviciu.

Observă, de asemenea, că sarcinile nu sunt considerate îndeplinite până când nu sunt raportate ca „fiind îndeplinite". Sigur, în mintea executantului, munca a fost „făcută" din momentul în care a terminat-o, dar ea nu are nicio valoare pentru organizație până când organizația nu știe asta. Iată diferența dintre atribuirea unei sarcini și atribuirea unei livrabile. [*There's a Cast for That*™.]

Mai departe, gândește-te o clipă la un subordonat care a terminat o sarcină și la managerul care încă nu știe că sarcina a fost îndeplinită. Pentru ca altă muncă să fie atribuită/adăugată, managerul trebuie să fie informat că prima e gata. Chiar este, dar șeful încă nu știe. În acest punct, care e cea mai potrivită persoană să-l ajute pe manager să afle că treaba a fost făcută?

Răspuns evident: subordonatul. Și asta din două motive. În primul rând, subordonatul știe primul, iar raportarea este întotdeauna mai simplă pentru cel care a făcut munca. În al doilea rând, subordonatul poate raporta într-un timp mai scurt decât i-ar trebui managerului ca să se intereseze și să afle (și cu un cost mai mic pe minut).

Prin urmare, nu dăm ca sarcină citirea unui capitol dintr-o carte. Atribuim sarcina de a raporta — către șef — terminarea lecturii acelui capitol.

Aici mai este un aspect important de semnalat. Modelul de învățare la vârsta adultă ne amintește că învățăm făcând lucruri. Ca manageri, de câte ori este posibil, căutăm ocazii de a-l observa pe subordonat aplicând comportamentul pe care îl dorim, pentru a-i oferi feedback despre ceea ce am remarcat — și procedăm așa în mod regulat, pentru obiective pe termen foarte scurt.

Subliniem încă o dată acest aspect. Toate cursurile din lume, toate cărțile, toți mentorii — nimic nu contează în cazul în care comportamentul nu se schimbă. Când este vorba despre un comportament interpersonal — în acest caz, întreruperea colegilor —, subordonatul nostru va avea mai multe șanse de a se descurca bine (sau de a o da în bară) în fiecare zi și în fiecare săptămână.

În scenariul ales, atribuirea de livrabile care să îi permită managerului să monitorizeze comportamentul-țintă al coachingului făcut de el ar putea arăta cam așa:

- Două sau mai puține întreruperi în interacțiunile cu mine, din toate interacțiunile noastre de săptămâna asta.
- O întrerupere sau chiar niciuna în interacțiunile cu mine, din toate interacțiunile noastre de săptămâna asta.
- Nicio întrerupere în interacțiunile cu mine, în toate interacțiunile noastre de săptămâna asta.

Putem atribui prima sarcină în săptămânile 1–5, pe a doua, în săptămânile 6–10 și așa mai departe. Mai important chiar, pentru că ne implică la nivel de manageri, aceste sarcini nu necesită raportare pe lângă îndeplinire. Ele sunt în mod fundamental livrabile, pentru că se petrec sub ochii persoanei către care se face raportarea (managerul).

Pasul 4: Subordonatul acționează și raportează referitor la plan

Pasul 4 al modelului de coaching este cel în care parcurgem restul drumului. Când lucrăm la stabilirea unui obiectiv și la identificarea unor resurse, colaborăm în vederea îndeplinirii unor sarcini pe termen foarte scurt, după care subordonatul trece la treabă.

Potrivit modului în care este definit acest proces, primim zilnic sau cel puțin regulat informări, sub forma unor e-mailuri, privind rezolvarea sarcinilor; suplimentar, în cadrul întâlnirilor O3 săptămânale, discutăm pe scurt cu subordonatul despre progresul său. Dacă facem coaching cu unul dintre subalternii noștri, așteptăm de la acesta să ne informeze în O3 despre evoluția lui în săptămâna respectivă. Ca regulă generală, avem răbdare până spre sfârșitul O3. Nu îi cerem subordonatului să își consume o parte din timpul rezervat problemelor sale de muncă pentru a ne informa despre asta. Îi spunem că îl vom întreba cu privire la acest aspect în intervalul nostru din agenda ședinței sau că îl vom acoperi în ultima porțiune din O3.

În fiecare săptămână, la fiecare întâlnire unu-la-unu, evaluăm sarcinile îndeplinite, le reprogramăm pe cele neduse la bun sfârșit și creăm livrabile noi, în funcție de stadiul procesului. Aceasta poate presupune și întoarcerea la lista noastră de resurse identificate prin brainstorming.

Ce facem dacă subordonatul nu îndeplinește toate sarcinile? Ce facem când termină toate sarcinile pe care i le indicaserăm?

Când eșuează în îndeplinirea unei sarcini din săptămâna anterioară

Dacă subordonatul nu izbutește să îndeplinească o sarcină stabilită pentru săptămâna precedentă, îi dăm feedback negativ. Iată câteva exemple, pentru cazul discutat în capitolul de față:

Managerul: Derek, pot să îți dau un feedback?
Subordonatul: Bineînțeles.

B.C.U. „M. EMINESCU" IAȘI

Managerul: Fiindcă nu respecți termenele aferente sarcinilor de coaching, ulterior vei avea și mai mult de lucru. Poți întreprinde ceva ca să schimbi lucrurile?
Subordonatul: Sigur, o să îmbunătățesc aspectul acesta.

Managerul: Pot să îți dau un feedback?
Subordonatul: Da.
Managerul: Fiindcă nu te-ai întâlnit cu mentorul tău de fiecare dată, îmi fac griji cu privire la motivația ta de a deveni mai bun.
Subordonatul: Ai dreptate, șefu'. O să respect întâlnirile stabilite.

Managerul: Pot să îți dau un feedback?
Subordonatul: Sigur că da.
Managerul: Fiindcă nu îmi spui când o sarcină a fost îndeplinită, nu am de unde să știu cum stai cu treaba.
Subordonatul: Mulțumesc, am înțeles.

Managerul: Derek, pot să îți dau un feedback?
Subordonatul: Firește.
Managerul: Fiindcă întrerupi de două ori ședința de echipă, progresul tău e încetinit.
Subordonatul: Mulțumesc! Mă voi strădui mai mult.

În situația contrară, de ce nu i-ai da lui Derek feedback pozitiv pentru sarcinile pe care le-a realizat? Încearcă să te gândești cum ar suna asta pentru unele dintre livrabilele de mai sus.

Când și-a îndeplinit toate sarcinile pe care le primise

Planificarea pe termen scurt presupune că trebuie să faci rapid alte planuri, pentru următoarele una sau două săptămâni. Mulți manageri se arată surprinși când constată că acele 5-10 sarcini pe termen foarte scurt pe care le-au atribuit în prima săptămână sunt deja îndeplinite în acel interval, ba chiar într-o zi sau două. (Unii dintre

ei se plâng, dorind să revină la trasarea de sarcini lunare: deși știu că nu funcționează, ele sunt mult mai ușor de supervizat.)

Când subordonatul a rămas fără sarcini, pur și simplu stăm cu el de vorbă la următoarea întâlnire O3, și ori extindem resursa pe care acesta deja o folosește (mai multe întâlniri cu mentorul, mai multe capitole de citit, mai multe ședințe în care numărul de întreruperi e limitat, mai multe obiective de feedback pozitiv pentru că nu și-a întrerupt colegii), ori revenim la lista de resurse ca să vedem dacă nu cumva găsim alt element pe care l-am putea utiliza pentru a-l ajuta pe subordonat să mai facă un pas înainte către obiectiv.

Dacă o anumită resursă pare să nu funcționeze, renunțăm la ea. Este un element important de ținut minte, când noi și subordonații noștri avem stiluri sau tendințe comportamentale diferite. Dacă tu ești un perfecționist, iar subordonatul e tipul de agent de vânzări plin de energie, fiind mereu în mișcare, nu-l forța să citească alte cinci cărți. De pildă, lasă-l să-și ia un mentor, sau să-și aleagă un coleg cu care să discute, sau să meargă la un seminar specializat.

Acesta este modelul de coaching Manager Tools, în care v-am detaliat și un caz concret. În capitolul următor vom vorbi despre implementarea modelului nostru.

11

Cum să începi coachingul

După 12 săptămâni de întâlniri O3 și opt săptămâni de feedback exclusiv pozitiv, urmate de opt săptămâni de feedback deopotrivă pozitiv și negativ, este momentul să implementezi încetișor coachingul. Rezervă-ți timp în ședințele săptămânale de echipă și treci prin cei patru pași ai modelului de coaching Manager Tools. Dacă ai destul răgaz, dă-le subordonaților tăi exemple de obiective pentru termene, comportamente, calitate (DBQ) și explică-le cum sarcinile sunt niște livrabile cu termene scurte de îndeplinire.

Ai organizat și ai început O3 după trei săptămâni. Ai început să oferi feedback pozitiv după 12 săptămâni de întâlniri, apoi ai așteptat alte opt săptămâni până când ai început să dai și feedback negativ.

După încă opt săptămâni, poți începe să faci coaching cu unul sau doi dintre cei mai performanți subordonați ai tăi. Suntem acum în săptămâna 31 din procesul de implementare a modelului. *Asta înseamnă aproximativ opt luni.*

Nu este deloc o idee bună să încerci să faci coaching cu toată lumea din echipă simultan. Deși nu ocupă la fel de mult timp ca O3, numeroși manageri consideră coachingul

ca fiind o activitate mai intensă. După cum vei vedea, va fi mai plăcut să faci coaching cu un subaltern foarte bun, deoarece, probabil, nu va fi vorba de o situație „care necesită îmbunătățire" — lucru pe care îl vei resimți din plin atunci când vei începe coachingul cu subordonații care au realmente probleme.

După câteva sesiuni reușite de coaching cu unul sau doi performeri de vârf, extinde coachingul la întreaga echipă.

BCUIASICENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

12

Repartizarea muncii la niveluri inferioare — delegarea

Delegarea sarcinilor este unul dintre motivele principale pentru care cofondatorul Manager Tools, Mike Auzenne, s-a descurcat atât de bine într-o funcție executivă înaltă. Când a devenit manager în domeniul dezvoltării de software, și-a dat seama foarte curând că munca lui se schimbase, în sensul trecerii de la rezolvarea unor probleme tehnice la îndatorirea de a-i face pe alții mai eficienți, astfel încât să poată rezolva ei problemele. Jobul său devenise, dintr-unul legat de tehnologie, unul legat de oameni. După ce a fost din nou promovat, a realizat că jobul lui se schimbase iarăși: din exploatarea capacităților tehnice ale unor oameni în exploatarea capacităților altor oameni. Și atunci a descoperit că, dacă angaja sau promova persoanele potrivite, putea avea încredere în ele și era sigur că își vor asuma din ce în ce mai multe responsabilități. Astfel că le-a delegat tot mai multe sarcini de-a lungul timpului, ajutându-le să se dezvolte, să avanseze în carieră.

Mike și-a dat seama că el însuși era capabil să facă mai mult, pentru că, de-a lungul timpului, și lui i se încredințaseră sarcini tot mai numeroase. A beneficiat enorm de pe urma faptului că șefii săi îi dăduseră o mulțime de treburi de rezolvat.

A învăța să delegi constituie o parte din tranziția către a deveni cadru de conducere. În ziua de azi, prea mulți

manageri sunt de părere că, dat fiind faptul că sunt mai deștepți și mai eficienți decât subordonații lor, ar trebui să încerce să rezolve mai multe lucruri făcându-le ei înșiși. Această concepție nu este sustenabilă — și am văzut de sute de ori cum o astfel de viziune a dus la eșecuri răsunătoare. Un manager ambițios face din ce în ce mai multe *de unul singur* (de pildă, lucrează nenumărate ore suplimentare) și își construiește reputația de a fi o persoană care urnește lucrurile din loc. Într-un final, obține ceea ce consideră a fi „marea promovare" la nivel executiv. Însă doi ani mai târziu, demisionează, „pentru că i s-au ivit alte oportunități".

Ce s-a întâmplat, de fapt? Acest tip de oameni nu au învățat să aibă încredere în echipa lor și să delege atribuții ca manageri. Apoi, când au căpătat „marea promovare", cantitatea de muncă *li s-a triplat*. Mai mult, ca șefi de nivel înalt, au trebuit să-și petreacă circa o treime din timpul lor vorbind cu alte cadre superioare, construind strategii pentru a face ca lucrurile să se miște.

Așadar, acum cantitatea lor de muncă s-a triplat, iar timpul în care trebuie să o îndeplinească s-a redus cu o treime. Iar ei nu și-au creat în organizație o echipă de manageri în care să aibă încredere și cărora să le delege din atribuții; poate că nu s-au gândit, poate că n-au știut cum s-o facă. Și se „îneacă" în noul post, râvnit cu atâta ardoare. Și sunt *rugați* să demisioneze — asta ca să nu fie concediați (pentru că nu dă bine să dai afară oameni din conducere).

Dacă ești manager, cheia succesului tău pe termen lung este să stăpânești arta delegării.

Totuși, înainte de a vorbi despre cele care se petrec în privința delegării, trebuie să facem o distincție importantă între ce este și ce nu este delegarea. Simpla pasare a unor treburi către subordonatul tău nu înseamnă delegare. Poate fi doar atribuirea unei sarcini.

Cum știm când ceva înseamnă atribuire a unei sarcini și când vorbim despre delegare? Iată un exemplu privind ceea ce s-ar numi atribuirea unei sarcini. Să presupunem că ești manager de dezvoltare de software. Coordonezi o echipă de specialiști care scriu coduri de software pentru o firmă dintr-un domeniu industrial. Unul dintre grupurile pe care le ajuți este echipa de producție. VP-ul de la producție le cere frecvent oamenilor tăi să îl sprijine în ceea ce are de executat.

Într-o zi, VP-ul vine la tine și îți spune: „Am primit un robot nou, pentru care ne trebuie un cod. Poți să faci în așa fel încât să avem un cod scris până la sfârșitul săptămânii?" Întrucât ai acceptat, ți-ai asumat o nouă responsabilitate. Dar această responsabilitate îți este atribuită în rolul tău de lider al echipei de dezvoltare de software. Rolul tău ca lider înseamnă că tu ești „centrala" care decide cine și ce sarcină primește în echipa proprie (în general). Nu delegi o sarcină pe care, în mod obișnuit, nu o îndeplinește departamentul tău, tu nefăcând decât să repartizezi acea sarcină între oamenii din subordine. Acesta este un exemplu de atribuire a unei sarcini.

De cealaltă parte, delegarea înseamnă că transferi răspunderea pentru una dintre responsabilitățile tale obișnuite — ceva ce faci în mod normal, regulat — către unul dintre subordonații tăi, pe termen foarte lung sau permanent.

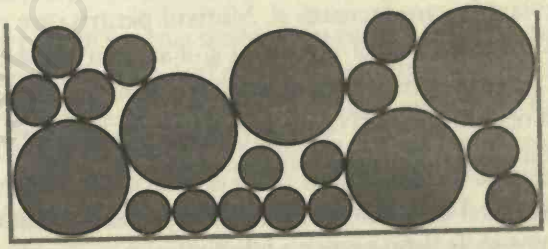
Atribuirea sarcinilor este, așadar, diferită de delegarea sarcinilor. [*There's a Cast for That*™.]

De ce delegarea este soluția — „cascada delegării"

Aș vrea să îți înfățișez un scenariu de management al cantității de muncă, pe care îl prezentăm adeseori participanților la conferințele „Effective Manager". Ești un manager cu cinci subordonați. Diagrama de mai jos arată

cantitatea ta de muncă săptămânală ca manager (vezi Imaginea 12.1). Chenarul reprezintă săptămâna ta de lucru de 50 de ore. Gândește-te la această „cutie" ca la ceva ce „cuprinde" valoarea acelor 50 de ore. (Știu că poți munci mai mult sau mai puțin decât atât, dar permite-mi să simplific puțin lucrurile.) Fiecare bilă din cutie reprezintă una dintre responsabilitățile tale — o activitate efectuată în fiecare săptămână. După cum observi, sunt cinci bile mari și 15 bile mici — în total, 20 de bile. Și, pentru a simplifica încă mai mult, vom presupune că fiecare angajat din companie are 20 de bile în cutia sa și că lucrează, la rându-i, 50 de ore pe săptămână. Desigur, asta nu este întru totul adevărat, dar e o cale acceptabilă de a contura un model organizațional pentru o discuție despre cantitatea de muncă.

Fiecare dintre bilele mari aflate în cutie reprezintă una dintre responsabilitățile tale principale. În mod evident, consumi un timp mai îndelungat cu aceste activități de primă însemnătate, deci ele îți ocupă mai mult „spațiu" în săptămâna ta de 50 de ore. În continuare, vom presupune că petreci *de cinci ori* mai mult timp lucrând la oricare dintre responsabilitățile principale decât la oricare dintre cele mai puțin importante. (Nu este întotdeauna



Imaginea 12.1 Diagrama ciclului muncii: 20 de bile

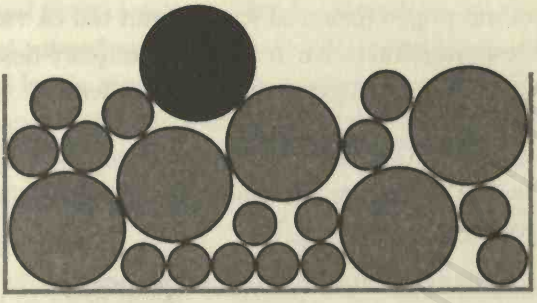
adevărat pentru oricine, însă așa ar trebui să stea lucrurile.) Mărimea bilelor din cutie indică atât importanța lor, cât și cantitatea de timp necesară înfăptuirii acelor sarcini.

Vei fi remarcat, de asemenea, că e vorba de o cutie plină. În mod limpede, nu mai poți introduce nicio altă bilă. Așa stau lucrurile, nu? Doar le spunem mereu tuturor celor pe care îi întâlnim cât suntem de ocupați, cum nu avem timp să facem mai mult decât acum și așa mai departe...

Te-ai putea gândi că, dacă ai umple spațiul gol dintre bile cu altă cantitate de muncă, ai putea să întreprinzi și mai multe în săptămâna ta de lucru. Dar asta nu este posibil. Trebuie să mănânci de prânz, trebuie să te duci la toaletă, trebuie să iei pauze pentru a-ți odihni mintea pe parcursul zilei; în plus, probabil că vorbești/schimbi mesaje cu familia o dată sau de două ori pe zi, iar uneori petreci 15 minute pe internet, căutând să afli ultimele rezultate de la un eveniment sportiv. *În niciun caz nu vei reuși vreodată să fii eficient 100%.* Spațiile dintre bile reprezintă lipsa noastră naturală de eficiență. E de înțeles că ai vrea, poate, să le micșorezi, dar ele n-au cum să dispară niciodată în totalitate.

Dar, într-o bună zi, lucrurile devin interesante. În vreme ce stai la biroul tău, jonglând cu cele 20 de bile pe care le ai, șeful tău, VP-ul, te roagă să preiei responsabilitatea pentru un proiect la care lucrează el. Motivul pentru care procedează așa este că CEO-ul tocmai și-a asumat răspunderea muncii pentru un nou client, unul foarte mare, și a delegat câteva responsabilități COO-ului, care a făcut același lucru cu șeful tău. Iar el face același lucru cu tine.

Imediat îți dai seama că responsabilitatea cu pricina va avea nevoie de timp pentru a fi îndeplinită — nu este o bilă oarecare, ci o bilă mare.



Imaginea 12.2 Diagrama ciclului muncii: 21 de bile

Brusc, ai 21 de bile, iar acum cele mari nu mai sunt cinci, sunt șase (vezi Imaginea 12.2). Și în săptămâna ta de lucru nu mai încape această nouă sarcină. Cutia ta, viața ta profesională de zi cu zi, și-a pierdut starea de echilibru. Prin urmare, va trebui să recurgi la o schimbare.

Înainte de a începe să cauți soluții la această problemă, iată câteva constrângeri. Nu poți lucra ore suplimentare. Dimensiunea cutiei este maximumul absolut permis pentru muncă de familia ta sau de organismul tău. Ai putea face ore suplimentare o perioadă scurtă de timp, dar noua responsabilitate nu e dintre cele rezolvabile cu doar câteva ore de lucru în plus. Este o parte nouă, posibil permanentă, a jobului, a responsabilităților proprii. Până acum îi revenise șefului tău, ceea ce înseamnă că realmente e o activitate importantă.

Nici nu poți lucra „mai deștept". În ceea ce privește munca pe care o desfășurăm, toți devenim cu timpul mai pricepuți, mai experimentați, și reușim să facem mai mult, dar în cazul de față nu asta este soluția. Nu poți deveni brusc atât de „deștept" încât să rezolvi și munca cerută de bila cea nouă. Și nici nu poți deveni brusc/imediat considerabil mai rapid în privința îndeplinirii celorlalte sarcini (restul bilelor).

Iar apoi, nu poți refuza. I-ai spus șefului tău că vrei mai multe responsabilități. Nu ar fi deloc o mișcare deșteaptă din partea ta să refuzi exact ceea ce i-ai solicitat.

Evident, soluția este *delegarea.*

Dacă te uiți din nou la Imaginea 12.2, vei constata că ai trei opțiuni:

Deleagă bila (responsabilitatea) mare, neagră.

Deleagă una dintre bilele mari, gri.

Deleagă una sau mai multe dintre bilele mici.

Să analizăm, pe rând, aceste trei variante.

Deleagă bila mare, neagră

Delegarea noii tale responsabilități, bila mare și neagră, este *o idee extrem de proastă.* De ce? În parte, fiindcă *încă nu știi cum să o faci.* Dacă tu însuți nu știi, cum îl vei ajuta pe subordonatul căruia i-o delegi să învețe cum trebuie făcută? Cum îți vei da seama dacă subordonatul este pe calea cea bună? Îl vei trimite să-l întrebe la fiecare pas pe șeful tău? Înainte de a delega munca, e obligatoriu să înțelegi în ce constă ea (amintește-ți, nu ai mai făcut niciodată acea treabă).

Nu delega niciodată unuia dintre subordonații tăi o responsabilitate nouă, pe care șeful tău tocmai ți-a încredințat-o ție. Întâi învață-o, stăpânește-o bine, iar abia apoi gândește-te dacă poți să delegi acea sarcină.

Deleagă una dintre bilele mari, gri

La prima vedere, aceasta pare să fie o soluție rezonabilă. Dacă urmează să delegi ceva, de ce nu te-ai decide la o singură sarcină — asta înseamnă mai puțină bătaie de cap,

nu-i așa? Există însă o problemă spinoasă aici. Să ne imaginăm că subordonații tăi au și ei câte o cutie, exact ca a ta. Și timpul lor de muncă este restricționat de obligațiile familiale sau de capacitatea propriului organism. La rândul lor, au deja 20 de proiecte pentru care sunt responsabili.

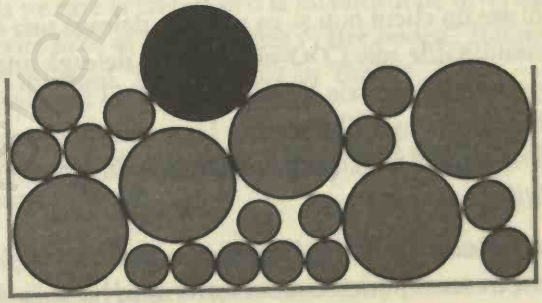
Cum ar fi dacă ai delega una dintre bilele tale mici unuia dintre subordonați? Privește Imaginea 12.3.

În caz că nu ai înțeles, o repetăm. *Așa stau lucrurile când delegi una dintre bilele tale MICI către un singur subordonat.*

Una dintre bilele tale mici este o bilă mare pentru subordonatul tău.

Subalternul respectiv nu știe cum să îndeplinească sarcina, iar așteptările sunt foarte înalte. E greu! Are nevoie de mai mult timp pentru a o realiza. Și fiindcă este o activitate pe care o făceai tu, prin definiție va fi la fel de importantă ca oricare dintre bilele mari la care deja lucrează/cu care deja își consumă timpul.

De ce nu trebuie să delegi una dintre bilele tale mari subordonatului tău? Pentru că bila ar deveni astfel și mai mare — și l-ar strivi. Cum bilele cresc în dimensiuni atunci



Imaginea 12.3 Deleagă una dintre bilele tale mici

când coboară în ierarhia organizațională, subordonații tăi vor fi copleșiți.

Nici ideea de a „sparge" o bilă mai mare, repartizând bucățele din ea unui număr mai mare de subordonați, nu constituie un plan bun. Noi l-am testat. Dacă bila ar fi ușor să spart, probabil că aceasta ar fi fost împărțită dinainte în bile mai mici. În plus, vei sfârși prin a petrece mai mult decât crezi coordonând toată munca pe care o împarți, deci nu vei face atât de multă economie de timp pe cât ai vrea/ai avea nevoie.

Deleagă una sau mai multe dintre bilele mici

De vreme ce am eliminat toate celelalte opțiuni, acesta trebuie să fie răspunsul corect. Să ne uităm încă o dată la Imaginea 12.1. Să presupunem că cinci bile mici echivalează, ca mărime, cu o bilă mare. Așadar, pentru a avea suficient timp pentru a îndeplini munca pe care o presupune bila mare și neagră pe care șeful tocmai ți-a dat-o, va trebui să delegi cinci dintre bilele tale mici.

Cea mai bună soluție este să delegi cele cinci bile mici către cinci subordonați diferiți. Din acest moment, te-ai încadrat într-un model de comportament organizațional esențial, care ajută organizațiile bune să devină excelente.

CEO-ul are un client nou și, ca urmare, deleagă una dintre responsabilitățile sale COO-ului. Acesta deleagă una dintre reponsabilitățile sale VP-ului tău. VP-ul îți deleagă ție una dintre responsabilitățile lui. Lucrurile se rostogolesc la vale în cadrul organizației. Asta se numește „cascada delegării".

La nenumărate conferințe unde prezentăm exemplul de mai sus, în acest punct suntem întrerupți. Ni se spune că există o hibă în raționamentul nostru. „Modelul «se rupe»

când ajungi la nivelul cel mai de jos, pentru că lucrătoarea care răspunde în fața managerului direct nu mai are cui să delege munca. Aceasta va fi strivită!"

Absolut deloc. *Lucrătoarea de la nivel inferior încetează să mai facă o anumită treabă* (sau, mai precis, și ca să respectăm exemplul, unul dintre cele cinci lucruri mici). Numim asta „delegare către podea".

„Stai!", o să spui. „Lucrătoarea nu poate, pur și simplu, să nu mai facă unele lucruri." Ei bine, în realitate poate. Pentru organizație, alegerea se face între CEO-ul care acceptă sau nu un client nou, aducător de milioane, și care trebuie să delege o sarcină și, pe de altă parte, un subordonat de la cel mai de jos nivel, care renunță sau nu la ceva ce este, în comparație cu solicitările valorosului client nou, absolut lipsit de importanță. Dacă vom proteja tot ce întreprinde acel lucrător de jos, vom forța compania să nu mai aibă clienți noi, venituri mai mari, oportunități sporite pe piață. Toate acestea fiindcă „toată lumea e ocupată".

În mod sigur nu se va întâmpla așa.

Firește, exemplul dat de noi este destul de simplificat. Dar fii convins că asta este ceea ce așteaptă CEO-ul să se întâmple în organizația lui/ei. Și ar mai fi multe de spus despre decizia pe care ar trebui să o ia lucrătorul de nivel inferior cu privire la ce ar putea „delega către podea". [După cum îți poți închipui, *There's a Cast for That*™.]

Cum să delegi sarcini — modelul de delegare Manager Tools

Prin urmare, acum, că știm din ce motiv avem nevoie să delegăm, trebuie să știm cum să facem asta. Odată ce am decis să delegăm o responsabilitate unui subordonat,

operațiunea propriu-zisă este relativ facilă. Conversația inițială va dura puțin și poate avea loc într-o întâlnire O3 sau în oricare alt moment adecvat. Delegarea presupune cinci pași.

1. Definește-ți dorința de ajutor.
2. Spune-le de ce îi rogi *pe ei.*
3. Solicită o acceptare clară.
4. Descrie sarcina sau proiectul cât mai detaliat.
5. Vorbește despre termene-limită, standarde de calitate și raportare.

1. Definește-ți dorința de ajutor

Este ușor: „Sarah, aș dori să mă ajuți." La conferințele noastre, când îi întrebăm pe manageri „Dacă șeful vostru v-ar cere sprijinul, câți dintre voi ar spune «da», fără să aștepte oferirea unor detalii?", rata de răspunsuri afirmative e de 90%. Simpla solicitare a ajutorului este aproape o garanție că vei putea să delegi o activitate subordonatului tău.

Observă că nu formulăm: „Brian, poți să îmi faci un serviciu?" Nu avem de-a face cu o rugăminte personală. Este o solicitare legată de muncă. Folosim un ton amabil, dar nu imprimăm cererii o notă personală.

Și nici nu spunem: „Sarah, am nevoie de ajutor." Cuvântul „nevoie" îi creează subordonatului impresia că nu are de ales. Or, cele mai potrivite abordări sunt cele care i-ar permite subalternului să și refuze.

2. Spune-le de ce îi rogi pe ei

De pildă, spui: „Dintre toți oamenii mei, tu te pricepi cel mai bine la scris." Nu încercăm să ne dăm bine pe lângă Sarah, încercăm să o facem să înțeleagă motivul pentru care am ales-o pe ea. Nu i-am scos numele din pălărie.

Vrem ca Sarah să știe că ne-am gândit îndelung și credem într-adevăr că ea este persoana potrivită pentru această sarcină.

Dar cum poți ști care dintre subordonații tăi este potrivit pentru o responsabilitate anume? Există câteva indicii la care poți apela pentru ghidare — foarte probabil, acestea se vor dovedi de folos. (Noi presupunem că ai petrecut destul timp cu subalternii pentru a le cunoaște punctele tari și punctele slabe, așa că nu vei întâmpina probleme.)

Verifică patru arii de abilități ale subordonaților tăi pentru a determina ce să delegi și cui: la ce sunt *pricepuți*, ce le *place* să facă, ce *au nevoie* să facă, ce *vor* să facă. Ca regulă generală, nu ține cont de lucrurile la care ești *tu* bun și de ceea ce îți place *ție* să faci. Aici nu e vorba despre tine. Delegând responsabilitățile mai puțin importante, persoana ta iese din discuție. Aceste responsabilități nu sunt valoroase pentru tine, dar pot fi foarte prețioase pentru subordonații tăi. *Nu te gândi la tine și la lucrurile de care vrei să scapi. Gândește-te la oamenii tăi și la lucrurile de care pot beneficia aceștia.*

1. **La ce sunt *pricepuți*.** Dacă fiecare dintre subordonații tăi e foarte bun la ceva anume, *chiar dacă și tu ești priceput la acele lucruri, deleagă sarcini în funcție de punctele lor tari.* Nu delega o responsabilitate pentru că și tu ai abilități în acel sens. Ai încredere în oameni. Iar fiindcă și tu ești bun, vei fi o „resursă" grozavă pentru ei.
2. **Ce le *place* să facă.** În cazul în care au o afinitate într-o zonă anume, indiferent dacă sunt buni sau nu în acel domeniu, gândește-te să le delegi ceva legat de asta. Nu te crampona să îndeplinești tu o sarcină doar pentru că îți place. Dacă le place și subalternilor tăi,

lasă-le-o lor. Este şi mai bine dacă poţi delega o activitate pe care tu nu o agreezi către o persoană care adoră să o facă. Atunci când îţi place mult să faci ceva, acel ceva îţi dezvăluie toate secretele lui.

3. Ce *au nevoie* să facă. Dacă ai un subaltern care ar trebui să îşi îmbunătăţească abilităţile dintr-un anumit domeniu (adeseori, pentru a obţine o promovare sau a face alegeri privind cariera), deleagă-i responsabilităţi în domeniul respectiv, ca să-l ajuţi să ajungă unde doreşte. Modelul de învăţare al adulţilor arată că metoda cea mai bună de a învăţa este făcând efectiv acel lucru.
4. Ce *vor* să facă. În cazul în care un subordonat îşi exprimă dorinţa de a lucra într-un domeniu anume, deleagă-i atribuţii în acel domeniu. Chiar dacă şi tu ai o dorinţă similară, când e vorba de sarcini mai mărunte, nu vei obţine mare lucru din acestea. Ajută-i pe subordonaţii tăi să se dezvolte profesional, dându-le să facă ceea ce declară că vor, atunci când este posibil.

3. Solicită o acceptare clară

Îi cerem subalternului nostru să accepte responsabilitatea înainte de a-i spune detalii despre aceasta. Mai întâi de toate, întreabă-te: ai delega vreodată unui subordonat ceva ce omul nu ar putea să facă? Ceva care l-ar strivi? Firește că nu. Poate că îţi doreşti să se dezvolte, dar în mod sigur îi suficient de mult la membrii echipei tale, încât să nu le ceri niciodată să facă lucruri imposibile pentru ei.

Spunem: „Te rog, vrei să preiei tu scrierea rapoartelor mele operative lunare?" În acest punct, multă lume este surprinsă. Nu îi dăm lui Sarah toate detaliile înainte să îi cerem acceptul. O rugăm mai întâi să fie de acord. Datele noastre

indică faptul că 81% dintre subordonați răspund afirmativ la această solicitare de acceptare a delegării (presupunând că managerii au făcut O3 cu ei în ultimele șase luni). În marea majoritate a cazurilor, nu e necesar să oferim toate amănuntele pentru a obține un răspuns afirmativ.

Un motiv pentru care procedăm astfel este că un subordonat care și-a dat deja acordul (81% dintre ei) va fi mult mai înclinat să asculte detaliile *cu o atitudine de proprietar dornic să rezolve problema.* Dacă așteptăm, întrebându-i pe subalterni abia după ce au auzit toate amănuntele, adeseori vor asculta la modul defensiv, făcându-și griji cu privire la cantitatea de muncă și la priorități.

Mai există un motiv pentru care întrebăm înainte de a furniza detaliile. Dacă Sarah nu răspunde afirmativ instantaneu, este posibil ca apoi să spună ceva de genul „Da, aș putea, dar mă tem că va fi prea mult de muncă" sau „Păi, da, însă nu știu cum se face."

În vânzări, asta se numește o obiecție. Oamenii de vânzări adoră obiecțiile, pentru că acestea le dau idei cu privire la grijile persoanei din fața lor. Următoarea lor replică este: „Dacă îți răspund la temerile pe care le ai, o să fii de acord?" Așadar, când delegi o sarcină, ai putea spune „Dacă îți organizez eu etapele muncii, crezi că vei fi în stare?" sau „Dacă te învăț cum să faci, o vei face?" Subalternul respectiv fie va exprima și mai multe motive de îngrijorare (în acest caz, repeți pasul), fie va accepta. Când spune „da", vei ști deja cum să faci schimbări minore atunci când vei descrie detaliile sarcinii, pentru a-i atenua îngrijorările.

4. Descrie sarcina sau proiectul cât mai detaliat

Aceasta este o parte ușoară a delegării. Descrie-i subordonatului în amănunt responsabilitatea în cauză. Explică-i

pe înțeles ce va avea de făcut. Având în vedere că e o sarcină pe care tu însuți o execuți în momentul de față, ești expert în îndeplinirea ei. De regulă, începe cu: „Uite ce fac eu..."

„**Uite ce fac eu** în fiecare lună pentru a scrie raportul operativ. Pe data de 10 a lunii iau datele brute de la asistenta VP-ului. Până pe 15 trebuie să predau un raport de 200 de cuvinte, în care descriu ce s-a întâmplat cu produsele noastre pe piață. Evaluez care au fost planurile, dar și rezultatele din luna anterioară. Apoi mă uit la datele detaliate și schițez o relatare scurtă despre ce cred eu că s-a întâmplat. Las draftul la dospit peste noapte. Apoi revin la el și îl rafinez. De obicei, i-l trimit colegului meu, Mike, care are cunoștințe vaste despre piețele noastre. Îl rog să aprecieze dacă ceea ce am scris are sens. Odată ce a confirmat că este în regulă, trimit raportul, pe e-mail, înapoi la secretara VP-ului. În fiecare lună, am nevoie de o oră ca să îl scriu și de 15 minute ca să îl cizelez."

5. *Vorbește despre termene-limită, standarde de calitate și raportare*

De îndată ce ai obținut acceptarea și ai prezentat detaliile, este momentul să discuți despre trei lucruri care apar întotdeauna în situațiile când munca trece de la o persoană la alta: termenul-limită, standardul de calitate care trebuie respectat și frecvența raportării.

Poți spune aceste lucruri în felul următor: „Vei raporta pe data de 15 a fiecărei luni — este formatul-standard de raportare. Această treabă e supervizată chiar de VP, așa că trebuie să fie perfectă. Vreau informări săptămânale, în cadrul întâlnirilor O3, cu standardele de status."

13

Întrebări frecvente și rezistența la delegare

De ce trebuie să delegi atribuții?

Dacă încă te zbați pentru a-ți da seama ce să delegi, există patru sarcini pe care tu, ca manager, le execuți în mod curent și pe care le-ai putea delega subordonaților tăi (ba chiar, uneori, rotind aceste responsabilități între oamenii din echipă).

1. *Raportarea.* Întocmirea de rapoarte nu este o metodă eficientă de a-ți folosi timpul. Informațiile pe care cineva le află dintr-un raport nu se nasc odată cu elaborarea lui — îți e de-ajuns să citești un raport scris de altcineva. Persoana care îl va face va învăța cum trebuie întocmit chiar în cursul procesului de scriere, săptămânal sau lunar.
2. *Ședințele.* Nu mai conduce tu ședințele. Pune-l pe unul dintre subordonați să fie facilitator, adică să alcătuiască agenda și să coordoneze ședința propriu-zisă. Asta îți oferă mai mult timp pentru a contribui la discuții și te ajută să fii mai atent la cele spuse de subordonații tăi.
3. *Prezentările.* Probabil că ești foarte priceput la prezentări, dar poate că echipa ta nu se descurcă la fel de bine. Dacă ți se dă de făcut o prezentare, deleag-o unui subordonat, ajută-l să pregătească slide-urile

(dacă este nevoie) și roagă-l să repete. Înveți să faci un lucru făcându-l efectiv.

4. *Proiectele.* Urmează aceeași procedură ca pentru prezentări.

Dacă un subordonat refuză în mod repetat cererile de delegare?

Un subordonat care respinge o cerere de delegare reprezintă, evident, un pericol în cazul unui model construit pe puterea relației și pe convingere, iar nu pe puterea rolului și darea de ordine. Subordonații tăi pot spune „nu".

Nu-i exclus să ți se răspundă negativ, și iată de ce. Când îți folosești puterea rolului pentru a face să se întâmple ceva, iei de la subordonații tăi ceea ce se numește „energie de complianță". Ei știu că „trebuie să facă asta". O vor face, dar nu vor fi încântați. Gândește-te la prietenii tăi care au lucrat pentru un șef dur, care îi trata de sus, era dictatorial și nu construia relații. Asta diminua din energia și eficiența subalternilor, nu-i așa?

Când, pentru a realiza ceva, apelezi la persuasiunea care are la bază încrederea născută din puterea relației, primești ceea ce se numește „energie de angajament". Fiindcă subordonatul știe că poate spune „nu", *alege să spună „da". Această posibilitate de a alege eliberează întreaga cantitate de devotament pentru muncă pe care ne-o dorim de la el.*

Când răspunsul este negativ, inițial trebuie să-l accepți

În sfaturile date anterior, am vorbit despre necesitatea de a respecta un răspuns negativ atunci când i-ai adresat o întrebare unui subordonat. Nu pune niciodată o întrebare dacă nu ai de gând să accepți răspunsul, oricare ar fi el.

Cea mai bună „probă" o constituie răspunsul negativ. Dacă îi pui o întrebare unuia dintre subordonați, asta implică faptul că răspunsul lui are valoare, nu-i așa? În cazul în care o subalternă îți dă răspunsul pe care *nu* l-ai dorit și comentezi „Ei bine, cred că nu înțelegi ce se întâmplă pe-aici...", în realitate vorbele tale echivalează cu: „Mă așteptam să spui ce trebuie, adică ceea ce doream eu, și ar fi trebuit să știi că întrebarea era de complezență, iar acum o să obțin ce vreau prin folosirea puterii rolului meu."

Dacă începi să invalidezi răspunsurile la unele dintre întrebările pe care le adresezi, subordonații îți vor spune ceea ce vrei tu să auzi, chiar dacă este fals, greșit sau lipsit de etică. Neacceptarea răspunsurilor oneste conduce, pur și simplu, la rea-credință.

Prin urmare, dacă un subordonat spune „nu", ești obligat să accepți că are o părere diferită de a ta. De obicei, asta presupune, la nivel tactic, să faci unul sau două lucruri. Ori îl rogi pe alt subordonat, acțiune care dă roade mult mai bune decât se așteaptă majoritatea managerilor, ori execuți tu sarcina. La nivel strategic, sugerează că ar fi cazul să îți evaluezi eforturile de construire a relațiilor bazate pe încredere și să te întrebi: „Oare nu am sesizat ceva sau nu mi-am dat seama în ce situație se află?"

Majoritatea covârșitoare a răspunsurilor negative se referă la aspecte legate de cantitatea de muncă. Uneori, subordonații au dreptate: li s-au dat prea multe de făcut. Dar asta se întâmplă mai rar decât s-ar putea bănui. Cea mai mare parte dintre noi suntem surprinzător de flexibili când vine vorba să ne asumăm și mai multe treburi. Putem să muncim mai mult decât credem. Uneori, *eustresul* trebuie să devină *distres* pentru a ști unde se află linia de demarcație dintre ele.

După două refuzuri, examinează-ți prezumțiile

Prima oară când ești refuzat, acceptă asta. Totuși, nu e nimic rău în a încerca să tatonezi terenul și a încerca să depășești obiecția. Apoi, dacă acel „nu" e categoric, respectă-l și mergi mai departe.

Dacă se întâmplă din nou, într-o primă fază procedează la fel. Analizează. Străduiește-te să treci peste asta. În continuare, presupunând că răspunsul este tot negativ, retrage-te cu un pas, înainte de a ruga pe altcineva. Și pune-ți întrebarea: „Oare cât de mult cred eu că muncește? Oare are atât de mult de lucru încât se simte copleșit? Oare acest «nu» este o parte dintr-un proces de slăbire a relației noastre, care are implicații mai extinse?" Privește în urmă, trecând în revistă cele petrecute în ultimele câteva săptămâni, pentru a găsi indicii referitoare la schimbări în relația voastră, care ar putea include unul dintre aspectele de mai jos:

- Modificări de comportament.
- Schimbarea tonului în conversații.
- Mai puține e-mailuri.
- Modificarea tonului în e-mailuri.
- Schimbări în program.
- Modificări ale stării de spirit.
- Schimbări în privința conduitei și a interacțiunilor în cadrul ședințelor.

O notă, acum, despre cel de-al doilea refuz. Nu este ceva neobișnuit ca o persoană să răspundă afirmativ la mai multe delegări consecutive, după care să refuze, pentru ca apoi din nou să accepte. Dacă ulterior obții încă un răspuns negativ, cele două refuzuri nu conturează un tipar. (Dacă așa ar sta lucrurile, am spune că ar trebui să urmeze obligatoriu un „da".) În această secțiune vorbim doar

despre un subordonat care răspunde negativ în mod repetat, comportamentul său devenind un tipar — este un subaltern care nu spune niciodată „da".

După două refuzuri, fă-ți timp, în întâlnirile O3, să-i pui întrebări acelui membru al echipei tale. De fapt, nu trebuie să aștepți o O3, trebuie doar să fii gata să porți o conversație de cinci minute cu respectivul — însă aceste întrebări nu trebuie adresate imediat după ce subordonatul te-a refuzat. Omul își va apăra punctul de vedere, în loc să mediteze o vreme și să analizeze situația. Îți sugerăm să procedezi așa, ca să vă dăm — ție și subordonatului tău — un timp de gândire. Oricum, întâlnirile O3 sunt cele mai potrivite ocazii pentru a pune întrebări.

BCUIASI CENTRAL UNIVERSITARY

14

Cum începi să delegi sarcini

Delegarea este partea cel mai simplu de implementat din „Triada managementului", pentru că poți să începi să delegi atribuții (aproape) imediat. Îți recomandăm să construiești mai întâi relația cu subalternul — dar, oricum, te poți mișca destul de rapid.

Există o singură problemă când delegi mai devreme în procesul de implementare decât atunci când o faci spre sfârșitul procesului. Dacă delegi o sarcină înainte să fi trecut prin feedback și coaching, nu vei avea la îndemână aceste instrumente, în caz că vei avea nevoie de ele pentru a-l ajuta pe subordonatul căruia i-ai delegat o responsabilitate.

Dacă ai ales să aștepți până după apelarea la celelalte trei instrumente, procedează la fel și cu delegarea. Programează-ți timp în ședințele de echipă — 30 de minute ajung. Prezintă-le oamenilor din echipă modelul de delegare, la fel cum ai făcut și cu restul modelelor.

Explică-le că vei începe lent și că vei alege persoanele cărora le vei delega sarcini pe baza următoarelor criterii: la ce este priceput subordonatul, ce îi place, ce vrea, ce nevoi are din perspectiva performanței și a obiectivelor.

Amintește-le din nou că, atunci când îi rogi să accepte delegarea, nu e o problemă dacă refuză.

În cazul în care vrei să îmbunătățești capacitățile profesionale ale propriei echipe, nu este necesar să îi trimiți pe oameni la o mulțime de sesiuni de formare. Este de ajuns să îi rogi să facă un pas înainte, dându-le un plus de responsabilități. Pe cei mai buni membri ai echipei, această provocare îi va captiva.

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Cuvânt de final

Am prezentat în această carte o mulțime de sfaturi amănunțite, practice, care să vă ajute să începeți utilizarea „Triadei managementului". Vi le-am împărtășit pentru că știm că funcționează și pentru că pot fi transmise mai departe.

Sper că, din toate detaliile și recomandările, a transpărut motorul care îl pune în mișcare pe orice manager de excepție:

Iubirea.

Dacă vrei să fii un manager extraordinar, fă toate lucrurile acestea cu iubire. Mă refer la pasiunea pentru profesie, la afecțiunea față de oameni — la dorința de a te pune pe tine în pericol pentru binele altora. Asta înseamnă să faci ceva care poate fi mai greu pentru tine, ca o modalitate de a arăta respect față de colegi și organizație.

Poți să ceri mult de la echipa ta și, totodată, să îi arăți stimă și prețuire. Nu trebuie să te reții de la a oferi feedback pozitiv. Poți da feedback negativ animat de înțelegere și bunăvoință. Poți transmite mesaje severe cu blândețe. Nu trebuie să fii aspru, laconic sau lipsit de respect pentru a-i

impulsiona pe oameni. Nu trebuie să fii nepoliticos sau tăios. Nu trebuie să te comporți „ca un șef". Sigur, nici nu e cazul să îndulcești mesajele dure. Fii direct și fii amabil când o faci. Asta presupune afecțiune.

Unul dintre motivele pentru care, în zilele noastre, managementul nu este perceput ca o activitate nobilă îl constituie faptul că nimeni nu ne învață cum să procedăm. Și faptul am uitat să ne iubim colegii, să-i prețuim pe membrii echipei noastre.

Dar lucrurile nu trebuie să rămână așa. Alege varianta corectă, chiar dacă e mai grea, în locul căii greșite, calea mai ușoară. Iubirea este motorul care te va ajuta să ajungi la destinație.

Pentru membrii mai vechi ai comunității Manager Tools: vă mulțumesc pentru sprijinul vostru. Vă mulțumesc pentru munca depusă ca să deveniți manageri cu o conduită morală ireproșabilă, manageri profesioniști, extrem de eficienți. Știm că prietenii, colegii și clienții ne-au ascultat plini de interes și pasiune — încă de când eram doar 100 de oameni, în prima săptămână din 2005 —, iar asta a făcut din creșterea Manager Tools un proces întemeiat pe iubire.

Pentru aceia dintre voi care mi-au suportat discursurile nesfârșite; pentru aceia care ne-au scris, rugându-ne să păstrăm podcasturile la 22 de minute, deoarece atât dura naveta de la job (iar partenerul de viață detesta să aștepte ca să terminați de ascultat un podcast în mașină); pentru toți cei care ne-au trimis cadouri și ne-au scris sute de mesaje de mulțumire pentru podcasturile care i-au ajutat în momente dificile: este o imensă bucurie și un mare privilegiu că v-am fost de folos.

Pentru John Hoffman — îți mulțumesc că ai fost primul meu client corporatist, cu foarte mulți ani în urmă, și că ai rămas un prieten minunat.

Pentru Eldon Schaffer — îți mulțumesc că ai insistat în toți acei ani când eu îți spuneam întruna: „Nu, nu, nu!"

Pentru Gerhard Gross, Dan McGuire, Dan West, Trevor Woods, Marc Grainger, Charlie Cheng, Craig Glidden, Karen Adams, Bruce Cakebread, Rodney Woods, Jon Basden, Linda Gottschalk, Richard Rothschild, Adam Antoniewicz, Gwynne Shotwell, Matt Deluhery, Lauren Dreyer, Bill Reilly, Dirk Van de Bunt, John Brown, Steve Holden, Marc Strand, Paula Manning, Ken Finch, Joe Franke, Michael Keithley, Joe Poux, Ken Brown, Thomas Cunningham, Phil Radford, Nate Richards, Ryan Carson, Kirk Botula și Rich Ruh — vă mulțumesc, prieteni!

Când scriu aceste sfaturi, mă gândesc la voi toți. Fiți demni de poziția voastră: MANAGER.

Mark Horstman
Pebble Beach, CA
Februarie 2006–martie 2016

BCUIAȘI/CENTRAL LIBRARY

Indice

Notă: Referinţele scrise cu litere *cursive* se referă la imagini/tabele.

A
abordare nouă pentru O3, 84-86
acţiune disciplinară, 07
agenda 15/15, pentru PMO3, 124
agenda pentru întâlnirile unu-la-unu (O3)
„fascismul agendei", 102
15/15 în agenda pentru PMO3, 126
discuţii despre imaginea de ansamblu, 45, 100, 101
formatul 10/10/10, prezentare generală, 100, 102, 110, 124
partea de şedinţă care îi aparţine managerului, 124-126
partea de şedinţă care le aparţine subordonaţilor, 124-126
subordonaţi care monopolizează şedinţa, 102-103
subordonaţi care refuză să vorbească, 103, 144
ajutor, solicitare de,104, 105, 25, 173, 214
alcool, 120, 122
Allen, David, 90
amânare, a feedbackului, 167, 177
analogia cu bilele, „cascada delegării" şi, 206-213
angajaţi. *Vezi* subordonaţi (subordonaţi direcţi)
Apple, 106
a sta la un pahar, cu subordonaţii, 120-121
atitudine, comportament *versus*, 150-151
Auzenne, Mike, 11, 19, 65, 204

B
brainstorming, resurse de. *Vezi* modelul de coaching
birou deschis (tip cubicul), şedinţe în, 78, 127

C
calendar/agendă, controlare, 92,125,128,130, 131
Vezi şi stabilirea orelor

calitate
Vorbește despre termene-limită, standarde de calitate și raportare (pasul 5 din modelul de delegare), 214, 218
DBQ — termen-limită, comportament, calitate, 85, 186, 188, 190, 202
camere web, pentru întâlnirile unu-la-unu (O3), 109
cantitate de muncă, a managerului. 89, 218
Vezi Delegare; stabilirea momentului (optim)
„cățeluși și curcubeie", 96
Cere mai mult (al treilea comportament esențial), 20, 35, 38
Cele patru comportamente esențiale,
Cere mai mult (al treilea comportament esențial), 20, 35, 38
Comunică referitor la performanță (al doilea comportament esențial), 19, 31, 40, 41, 53
Cunoaște-ți oamenii (primul comportament esențial), 56-79
Deleagă sarcini (către nivelurile inferioare; al patrulea comportament esențial), 20, 38, 40-41, 53
Manager Tools specifice pentru, 53
prezentare generală, 19
Coaching — modelul, 183
Colaborează pentru a identifica resursele (pasul 2), 185, 189
Colaborează pentru a crea un plan (pasul 3), 185, 192
Colaborează pentru a stabili un obiectiv (pasul 1), 185
definiție, 184
Subordonatul acționează și raportează referitor la plan (pasul 4) 185, 198
prezentare generală, 183
implementarea la anumite intervale de timp, 202
complianță
„energie de complianță", 220
în întâlnirile unu-la-unu (O3), 220
comportament, DBQ (*Deadline, Behaviour, Quality*) și, 85, 186, 188, 190, 202
comportament, feedback despre. *Vezi* feedback
cantitate *versus* calitate a, 30
Comunică referitor la performanță (al doilea comportament esențial), 19, 31, 40, 41, 53
comunicare
non-verbali, indici, 148
subordonat care vorbește în exces, 102
subordonat necomunicativ, 103-105
unu-la-unu (O3) ca, 111, 126, 129
confidențialitate, a prieteniei, 117
consecințe, ale comportamentului negativ, 172-173
construirea de relații cu subordonații, 102, 110, 127, 221
corporal, limbaj, 27, 111, 148
Covey, Stephen M.R., 28,91
creion Apple, 106
creștere organizațională, 38

Cunoaşte-ţi oamenii (primul comportament esenţial), 56-79
cuvinte, folosirea celor potrivite, 35, 146

D
Defineşte-ţi dorinţa de ajutor (pasul 1 din modelul de delegare), 214
Deleagă sarcini (către nivelurile inferioare; al patrulea comportament esenţial), 20, 38, 40-41, 53
Vezi şi Delegare
Delegare,
„cascada delegării", 206
Deleagă sarcini (către nivelurile inferioare; al patrulea comportament esenţial), 20, 38, 40-41, 53
implementarea la anumite intervale de timp, 210
modelul de delegare Manager Tools, 213
prezentare generală, 204
rezistenţa la, 219-223
Descrie sarcina sau proiectul cât mai detaliat (pasul 4 din modelul de delegare), 214, 217
distres (stres negativ), 36, 37, 221
documentare, pentru departamentul juridic, 76
documente, mai mult lucru pe, 111

E
etică, 104, 221
eustres (stres pozitiv), 36, 221
evaluările anuale ale peformanţei, 82, 107
executivi, directori/seniori aşteptări de la, 10, 11
întâlniri unu-la-unu (O3) cu, 48, 69
expresie facială, 111, 148
Exprimă comportamentul (pasul 2 din modelul de feedback), 143, 146, 166
Exprimă impactul comportamentului (pasul 3 din modelul de feedback), 143, 152, 157

F
Facebook, 122
familie, a-i întreba pe subordonaţi despre, 79, 83, 119
favoritism, 119,121
Feedback
când ar trebui dat, 134, 135
Comunică referitor la performanţă (al doilea comportament esenţial) 19, 31, 40, 41, 53
evaluări anuale ale performanţei ca, 107
feedback sistemic, 175, 176
greşeli la oferirea de, 135
implementarea întâlnirilor unu-la-unu (O3) şi, 177
începerea oferirii de, 157, 158, 160, 165, 178, 226
încurajarea comportamentului productiv din viitor prin, 109, 161, 164, 67168, 179
lista celor trei întrebări, înainte de a începe oferirea de, 166
modelul de feedback Manager Tools, 151, 163, 173, 178
prezentare generală, 135
refuzare a, 144, 167
scop al, 166, 169, 179

flexibilitate, nevoia lăsării unei portițe deschise la schimbări, 132
format electronic, notițe în, *versus* notițe scrise de mână, 16, 57, 72, 73, 74, 77 106
formatul 10/10/10, pentru întâlnirile O3, 00, 102, 110, 124
frecvența întâlnirilor unu-la-unu (O3), 57, 64, 67
furie, 163, 165, 170

G
Getting Things Done (Allen), 90
Grove, Andy, 49

H
High Output Management (Grove), 49

I
„imagine de ansamblu", discuții despre, 100, 101
i. ıediat, când să dai feedback, 34, 157, 158, 159, 160
implementare, în cazul întâlnirilor unu-la-unu, 48, 49, 62, 81
implementarea programelor. *Vezi* stabilirea momentului
individual, cunoașterea fiecărui membru al echipei, 2, 22, 23, 24, 46, 56, 70, 73, 132, 181, 183, 199
informal, caracter al discuțiilor (O3), 94, 96
instrumente
întâlnirile unu-la-unu (O3), 56
pentru creșterea organizațională, 16, 38, 47,53
prezentare generală, 12, 41, 48, 49, 54
„personalitatea" managerilor și, 44, 45, 46, 56
sustenabile și transmisibile, 41
invitația la O3 prin e-mail, pentru primele unu-la-unu,
iPad (Apple), 106

Î
încredere, în relația cu subordonații, 28, 29, 30, 62, 67, 70, 75, 79, 92, 96, 134, 140, 194, 215, 221
îngrijorare, feedbackul negativ și, 134, 152, 153, 67, 180, 182
întreruperi, reducerea lor, 64, 65, 12, 189, 196, 198
Încurajează comportamentul productiv din viitor (pasul 4 din modelul de feedback Manager Tools), 141, 43, 155, 157
Întreabă (pasul 1 din modelul de feedback Manager Tools), 143, 157

K
Katzenbach, Jon R., 29

L
la două săptămâni, întâlniri unu-la-unu, 52,53, 63-65, 70, 71, 101, 125
loc de desfășurare
pentru întâlnirile unu-la-unu, 78, 79
pentru ședințele O3 Project Manager (PMO3), 127
luarea de notițe în timpul întâlnirilor O3, , 16, 57, 72, 73, 74, 77 106
lungime
a întâlnirilor unu-la-unu, 56, 64, 65, 66, 68, , 69, 199
a ședințelor O3 Project Manager (PMO3), 129

M
management eficient
manager eficient, definiție, 14-18
pentru a obține rezultate, 19, 34, 35, 36, 40, 196
pentru a păstra oamenii, 35, 40-41, 46
prezentare generală, 18
Manager Tools (compania)
Conferințele Effective Manager, 14, 157, 194, 206, 214
fondarea companiei, 11, 19, 204
resurse web, 11, 132, 133
Vezi și Coaching — modelul; Delegare; Feedback; Unu-la-unu (O3); *There's a Cast for That*™
manageri care raportează aceluiași șef, O3 cu, 70
măsurare, a comportamentului, 188
micromanagement, plângeri despre, 81-85
Microsoft, 106
moduri de abordare
pentru feedback, 142, 163
pentru unu-la-unu (O3), 87, 98
motivare, comportament *versus*, *88*

N
nedepășirea măsurii, la băutul cu subordonații, 120-122
necomunicativi, subordonați, 103-105
negativ, feedback, oferirea lui, 134, 145, 152, 155, 158, 161. 166, 170
„nivelul skip", definiție, 71
non-verbale, indicii
expresii faciale, 111, 148
limbaj corporal, 27, 111, 148
notițe de mână *versus* notițe scrise pe computer, , 16, 57, 72, 73, 74, 77 106
„Nu am timp", întâlnirile O3 și, 81, 85-89

O
obiective/ținte
Cere mai mult (al treilea comportament esențial), 20, 35,38
Colaborează pentru a stabili unui obiectiv (pasul 1 al modelului de coaching), 185 (*Vezi și* Coaching — modelul)
cuantificare (în cifre și procente), 16
discuții despre imaginea de ansamblu, 100, 101
168 Hours (Vanderkam), 90
One Note (Microsoft), 106

P
pedepsire, 164
percepție
a managerilor, 80-81, 120
efectul percepției, 27
Vezi și putere
a O3 de către subordonați, 120
permisiune
Întreabă (pasul 1 din modelul de feedback Manager Tools), 143, 157
opoziție la delegare, 219
Solicită o acceptare clară (pasul 3 din modelul de delegare), 214, 216
„personalitate" a managerilor, 14, 22, 44

planificare. *Vezi*
Coaching — modelul
plângeri, obiecții
despre întâlnirile unu-la-unu (O3), 68, 81
despre PMO3, din partea managerului membrului echipei, 127, 129
pozitiv, feedback, oferirea lui, 76, 143, 155, 158, 180-181
pregătiri, pentru întâlnirile unu la unu (O3), 66, 74, 80, 97
prezentări, delegare a, 213, 217-218
produsul muncii, ca formă de comportament, 111, 149
profesionalism
discuții pe teme personale ale subordonaților, 27, 98, 99, 14, 122
socializare cu subordonații, 118-119, 122-123
programare. *Vezi* stabilirea momentului
proiect, manageri de, agenda pentru întâlniri (PMO3), 124
organizație matricială/ matrice-hibridă, 123
proiecte, delegare a, 211
prietenie, cu subordonații, 24, 28, 113-120, 123, 220
puncte forte ale subordonaților,
putere
puterea expertizei, 92
puterea relației, 85, 92, 220
puterea rolului (funcției), 27, 85, 92, 93, 123, 129, 141, 164, 220

R
raportare, în cadrul delegării, 218, 219
responsabilități de bază, pentru „cascada delegării", 224
rezistență
la delegare, 219
la feedback,141, 163
la întâlnirile unu-la-unu (O3), 80, 92, 106, 129

S
salvă de tun peste proră, concept, 168
sancțiuni, pentru un comportament negativ, 176-177
sarcini
Colaborează pentru a crea un plan (pasul 3 din modelul de coaching), 185, 192
Descrie sarcina sau proiectul cât mai detaliat (pasul 4 din modelul de delegare), 214, 217
Vezi și Coaching — modelul
săptămânale, avantajele întâlnirilor unu-la-unu (O3), 49, 53, 63-66, 77
sistemic, feedback, 170-177
Smith, Douglas K., 29
socializare
a fi prietenos *versus* a fi prieten, 118-119
a sta la un pahar cu subordonații, 120-121
discutarea problemelor personale în cursul O3, favoritism,
social media (Facebook), 122
Solicită o acceptare clară (pasul 3 din modelul de delegare), 214, 216
Speed of Trust, The (Covey), 28
Spune-le ce îi rogi pe ei (pasul 2 din modelul de delegare), 214
stabilirea momentului (optim)
controlarea agendei/ calendarului, 58, 60, 62, 66

feedback, începerea oferirii de, 134, 138, 139
feedback, oferit imediat, 34, 157, 158, 159, 160
feedback, pozitiv și negativ, 143, 158, 161, 181
implementarea delegării, 38, 204-218
implementarea modelului de coaching, 183, 185,
O3, a găsi timp pentru, 90
O3, implementare, 58, 60, 223
pentru feedbackul sistemic, 176
PMO3, implementare, 124-126
stres, 36, 166, 182, 188, 221
subalterni. *Vezi* subordonați direcți
subiecte de natură personală, în timpul întâlnirilor unu-la-unu O3, 27, 98, 99, 14, 122
subordonați (subordonați direcți)
Cere mai mult (al treilea comportament esențial), 20, 35, 38
Comunică referitor la performanță (al doilea comportament esențial), 19, 31, 40, 41, 53
Cunoaște-ți oamenii (primul comportament esențial), 56-79
definire, 20
Deleagă sarcini (către nivelurile inferioare; al patrulea comportament esențial), 20, 38, 40-41, 53
mărimea echipei și, 66, 119
păstrarea lor, 35, 42, 54,
Unu la Unu (O3), făcute cu manageri cu subordonații lor direcți, 71
Vezi și Coaching — modelul; Delegare; Feedback; Unu-la-unu (O3); putere
sunare la telefon de către manageri, 108
sustenabil, stil de management, 42, 47, 54
Swenson, Michael, 147

Ş
„ședințe-cascadă", 99
ședințe, delegarea coordonării lor, 219
Vezi și Unu-la-unu (O3)

T
telefonice, ședințe unu-la-unu (O3), 108-110
termene-limită
obiective DBQ (*Deadline, Behaviour, Quality*), 85, 186, 188, 190, 202
Vorbește despre termene-limită, standarde de calitate și raportare (pasul 5 din modelul de delegare), 214, 218
„Testul acid al relațiilor directe", 23
The Big Rocks (Covey), 91
There's a Cast for That™
„Măsurarea feedbackului", 181
„Subordonatul meu nu vrea să se schimbe", 37
„Testul acid al relațiilor directe", 23
„Un caiet și un pix", 73
despre „o ședință-cascadă", 99
despre agenda de lucru/ calendar, 61
despre atribuirea unei sarcini *versus* atribuirea unei livrabile, *197*

despre brainstorming, 191
despre delegarea sarcinilor, 206
despre dimensiunea echipei, 67
despre evitarea feedbackului, 144
despre întâlnirile de lucru, 16
despre organizații care rămân sănătoase și eficiente, 72
management eficient, prezentare generală, 72
O3 cu alți manageri, 73
O3 pe subiecte legate de viața personală, 27, 98, 99, 14, 122
O3, „fascismul agendei", 102
training pentru manageri, lipsa formării profesionale, 136
transmisibil, stil de management, 41-55
tratament egal pentru subordonați, în întâlnirile O3, 13, 121
trei întrebări, pentru a ști când este momentul pentru feedback, 167

U
Unu-la-unu (O3),
adăugarea feedbackului la, 41,75 *Vezi și* Feedback
definiție, 56
forme de a le susține, 56, 63-77
frecvența întâlnirilor, 63
loc de desfășurare pentru, 77
luarea de notițe în timpul, 16, 57, 72, 73, 74, 77 106
lungimea ședințelor, 81, 82, 90, 94,110
momentul primei O3, pentru manageri de proiect (PMO3), 124-126
prezentare generală, 131-134
prietenia cu subordonații, 24, 28, 30, 113-119
programarea și alegerea intervalelor orare pentru,126
purtate prin telefon, 108, 127
rezistență la, 129, 141
stabilirea agendei pentru, 58, 60-62,164, 169, 199
tratament egal pentru subordonați în, 13, 121

V
Vanderkam, Laura, 91
Vorbește despre termene-limită, standarde de calitate și raportare (pasul 5 din modelul de delegare), 214, 218

W
Wisdom of Teams, The (Katzenbach, Smith), 29
WorldCom, 65

Z
„zona de confort", a munci dincolo de, 35

Cuprins

Introducere. Cui i se adresează cartea de față, despre ce este vorba și de ce am scris-o 7
Despre Manager Tools 11
O notă cu privire la date 12
O notă despre gen 13

1. **Ce înseamnă un manager eficient?** 14
Prima ta responsabilitate ca manager: să obții rezultate 15
A doua responsabilitate a ta ca manager: să îți păstrezi oamenii 17
Definiția managerului eficient: persoana care obține rezultate și își păstrează oamenii 18

2. **Cele patru comportamente esențiale** 19
Primul comportament esențial: cunoaște-ți oamenii 20
Al doilea comportament esențial: comunică referitor la performanță 31
Al treilea comportament esențial: cere mai mult 35
Al patrulea comportament esențial: deleagă sarcini 38

3. **Instrumente sustenabile și transmisibile** 41

BCU CLUJ UNIVERSITY LIBRARY

4. **Cunoaște-ți oamenii — întâlnirile unu-la-unu** 56
Întâlniri programate 56
Întâlniri săptămânale 63
Ședințe de 30 de minute 68
Întâlniri cu fiecare dintre subordonații tăi 70
Întâlniri în care managerul ia notițe 72
Unde să faci întâlnirile 77

5. **Întrebări frecvente și rezistența la întâlnirile unu-la-unu** 80
Cele mai întâlnite forme de respingere a O3 80
A vorbi prea mult și a vorbi prea puțin 94
Rezistența la luarea de notițe 106
Pot face întâlniri unu-la-unu telefonic? 108
Pot fi prieten cu subordonații mei? 113
Pot face întâlniri unu-la-unu ca manager de proiect? 123

6. **Cum începi să faci întâlnirile unu-la-unu** 130
Alege intervale orare din agenda ta de lucru 130
Trimite invitația la O3 prin e-mail 132
Lasă o portiță deschisă pentru schimbări în viitorul apropiat 132
Recapitulează intenția, regulile de bază și agenda O3 în ședința cu angajații 132
Răspunde la întrebări 133
Fă întâlniri unu-la-unu doar timp de 12 săptămâni 133
Nu te grăbi să ajungi la feedback! 134
Nu te grăbi să ajungi la feedbackul negativ 134

7. **Vorbește despre performanță — feedbackul** 135
Încurajează comportamentul productiv din viitor... 141
Când ar trebui să dau feedback? 157

8. **Întrebări frecvente și rezistența la feedback** 163
Cum sună? 163
Punctul culminant: feedbackul sistemic 170

9. Cum începi să oferi feedback 178
Anunță-ți intenția în ședința săptămânală cu angajații 178
Programează-ți 30 de minute pentru informare .. 179
Folosește materialele noastre 179
Explică scopul feedbackului 179
Prezintă fiecare pas din modelul de feedback 180
Dă numai feedback pozitiv timp de opt săptămâni 180
Adaugă feedbackul negativ după opt săptămâni ... 182
Rămâi pozitiv, pe cât e posibil 182

10. Cere mai mult — coachingul 183
Colaborează pentru a stabili un obiectiv 185
Colaborează pentru a identifica resursele 189
Colaborează pentru a crea un plan 192
Subordonatul acționează și raportează referitor la plan 198

11. Cum să începi coachingul 202

12. Repartizarea muncii la niveluri inferioare — delegarea 204
De ce delegarea este soluția — „cascada delegării" ... 206
Cum să delegi sarcini — modelul de delegare Manager Tools 213

13. Întrebări frecvente și rezistența la delegare 219
De ce trebuie să delegi atribuții? 219
Dacă un subordonat refuză în mod repetat cererile de delegare? 220

14. Cum începi să delegi sarcini 224

Cuvânt de final 226

Indice 229

B.C.U. „M. EMINESCU" IAȘI

Tipar: ARTPRINT
E-mail: office@artprint.ro
Tel.: 021 336 36 33

BCU IAȘI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

HORSTMAN

Mark Horstman este cofondatorul faimoasei firme de consultanță Manager Tools, care asigură consilierea managerilor de top din numeroase companii multinaționale. A realizat, alături de Michael Auzenne, *Manager Tools Podcast*, cel mai ascultat podcast de business din lume, câștigătorul mai multor premii People's Choice, descărcat lunar de milioane de persoane.

BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Adevărații lideri își conduc mereu echipele spre succes, indiferent de domeniul în care activează: sunt coordonatori excelenți și știu să-și optimizeze în permanență performanța, câștigând admirația și respectul celorlalți.

Bazată pe o metodologie care și-a dovedit eficiența, cartea de față dezvăluie câteva comportamente manageriale esențiale care vor duce la creșterea productivității — prin construirea de noi relații, prin consolidarea încrederii reciproce, prin delegarea sarcinilor, printr-o comunicare mai eficientă.

Mark Horstman divulgă strategiile, tehnicile și instrumentele care vă pot revoluționa mediul de lucru!

130,11
11.0,00

COLECȚIA CĂRȚI CHEIE

CURTEA VECHE

www.curteaveche.ro
ISBN 978-606-588-972-9
9 786065 889729

BIBLIOTECA CENTRALĂ UNIVERSITARĂ